



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kevo Anna-Karoliina

Ekosysteemien tenant-mix logiikat kaupungin elävöittämisessä

Case Vaasan kaupunki

Markkinoinnin ja viestinnän
akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö****Tekijä:** Kevo Anna-Karoliina**Tutkielman nimi:** Ekosysteemien tenant-mix logiikat kaupungin elävöittämisessä :
Case Vaasan kaupunki**Tutkinto:** Kauppatieteiden maisteri**Oppiaine:** Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma**Työn ohjaaja:** Ari Huuhka**Valmistumisvuosi:** 2020 **Sivumäärä:** 105

TIIVISTELMÄ:

Kaupungistuminen, digitalisaatio sekä väestön ikääntyminen ovat vaikuttaneet vähittäiskaupan rakenteeseen, kaupunkikuvaan sekä kaupunkikehitykseen. Kaupunkeja voidaan tarkastella erilaisten ekosysteemien kautta. Ekosysteemit pitävät sisällään vähittäiskauppoja niiden erilaisissa muodoissaan, muita kaupallisia toimijoita ja ei-kaupallisia tekijöitä. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan Vaasan kaupungin keskustaa, sen ekosysteemejä sekä näiden ekosysteemien vuorovaikutusta.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on analysoida, millaisista kaupallisista ja ei-kaupallisista toimijoista muodostuvia ekosysteemejä Vaasan kaupungissa on ja mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon, jotta Vaasan kaupungin keskusta elävöityisi? Tutkimuksessa pyritään siihen, että Vaasan kaupungin keskusta voi hyödyntää kaupunkikehityksessä tenant-mix logiikoita, joita peilataan kaupungin keskustan muodostamiin ekosysteemeihin. Perimmäiseen tarkoitukseen pyritään löytämään ratkaisu vastaamalla tutkimuksen kolmeen tavoitteeseen. Ensimmäinen tavoite on selvittää, millaisista ekosysteemeistä Vaasan kaupungin keskusta muodostuu? Toinen tavoite on selvittää, millaisia tenant-mixejä Vaasan kaupungin keskustan ekosysteemit muodostavat? Kolmas tavoite on selvittää, mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon, jotta ekosysteemien tenant-mixit johtaisivat kaupungin keskustan elävöittämiseen ja siten taloudelliseen kannattavuuteen sekä menestykseen?

Pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys on rakennettu liiketoiminnan ekosysteemien, tenant-mix logiikoiden sekä vähittäiskaupan rakenteiden ympärille. Teoreettisen viitekehyksen avulla syvennyttään kaupunkikehityksen sekä kaupungin elävöittämisen teoriaan. Tässä pro gradu -tutkielmassa elävöittämisellä tarkoitetaan lisääntyneitä asiakasvirtoja, taloudellista kasvua, positiivisten mielikuvien luomista sekä uudenlaisten kokemusten ja elämysten tarjoamista asukkaiden ja asiakkaiden houkutteluun.

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin asukkaille toteutetulla fokusryhmähaastattelulla sekä kaupungin edustajille ja yrittäjille toteutetuilla teemahaastatteluilla. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä ja tulokset esitetään tiivistettynä tekstinä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Vaasan kaupungin keskusta muodostuu sekä liiketoimintaan että sijaintiin perustuvista ekosysteemeistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään perustuen tenant-mix logiikoihin. Kaupunkikehitys voidaan nähdä kaupungin johdon, kaupallisten toimijoiden, asukkaiden sekä ei-kaupallisten tekijöiden summana. Tärkeintä Vaasan keskusta elinvoimaisuudelle ovat yhteistyö eri toimijoiden välillä, toimijoiden muodostama kokonaisuus, kokemuksellisuus sekä keskustan saavutettavuus. Eri toimijoiden välinen yhteistyö ja niiden muodostama kokonaisuus mahdollistavat ylivoimaisen arvon eri sidosryhmille.

AVAINSANAT: Liiketoiminnan ekosysteemit, tenant-mix logiikka, kaupungin elävöittäminen, vähittäiskaupan rakenne

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusote ja näkökulma	10
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	11
2	Kaupunkien systeeminen kehittäminen ja elävöittäminen	14
2.1	Kaupunkikehitys Suomessa sekä Vaasassa	14
2.2	Kaupunkien elinvoimaisuus	16
2.3	Liiketoiminnan ekosysteemit	21
2.3.1	Kaupalliset toimijat	24
2.3.2	Ei-kaupalliset tekijät	26
2.3.3	Kaupungin asukkaat	27
2.4	Yhteenveto	28
3	Tenant-mix logiikat kaupunkien ekosysteemien kontekstissa	30
3.1	Ankkuritoimijat	31
3.2	Vuokralaissuhteiden rakenne	31
3.3	Vähittäiskaupan rakenne	34
3.3.1	Digitaalisuus kivijalkamyymälöissä	40
3.3.2	Ostoskeskukset	43
3.3.3	Pop-up myymälät	45
3.3.4	Showroomit	47
3.4	Yhteenveto	48
4	Tutkimuksen metodologia	51
4.1	Tutkimusmenetelmä	51
4.1.1	Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa	52
4.1.2	Fokusryhmähaastattelu laadullisessa tutkimuksessa	53
4.2	Analyysimenetelmä	55
4.3	Laadukkuus ja luotettavuus	56
5	Vaasan kaupungin keskustan elinvoimaisuuden tarkastelu ekosysteemien kautta	59

5.1	Elinvoimaisuus Vaasan kaupungin asukkaiden näkökulmasta	59
5.1.1	Kaupalliset tekijät asukkaiden näkökulmasta	61
5.1.2	Ei-kaupalliset tekijät asukkaiden näkökulmasta	64
5.1.3	Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät asukkaiden näkökulmasta	66
5.2	Elinvoimaisuus Vaasan kaupungin edustajien näkökulmasta	67
5.2.1	Kaupalliset tekijät kaupungin edustajien näkökulmasta	70
5.2.2	Ei-kaupalliset tekijät kaupungin edustajien näkökulmasta	73
5.2.3	Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät kaupungin edustajien näkökulmasta	75
5.3	Elinvoimaisuus yrittäjien näkökulmasta	77
5.3.1	Kaupalliset tekijät yrittäjien näkökulmasta	78
5.3.2	Ei-kaupalliset tekijät yrittäjien näkökulmasta	81
5.3.3	Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät yrittäjien näkökulmasta	84
5.4	Vaasan kaupungin keskustan ekosysteemit ja niiden tenant-mix logiikka	85
5.4.1	Sijaintiin perustuvat ekosysteemit	86
5.4.2	Liiketoimintaan perustuvat ekosysteemit	86
6	Johtopäätökset	88
6.1	Pohdinta ja analysointi	88
6.2	Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	91
	Lähteet	92
	Liitteet	102
	Liite 1. Asukkaiden haastattelu	102
	Liite 2. Visit Vaasan ja Shopping Vaasan edustajan haastattelu	103
	Liite 3. Konsernihallinnon edustajan sekä ympäristötoimen edustajan haastattelu	104
	Liite 4. Yrittäjien haastattelun runko	105

Kuvat

Kuva 1. Kaupunkiohjelmat (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016b).	15
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Neljä tilaa ja niiden dynamiikat (mukaillen Castilho & Dolbec, 2018, s. 156).	18
Kuvio 2. Kaupungin elinvoimaisuuden osatekijät (mukaillen Kashef, 2016, s. 249).	20
Kuvio 3. Ekosysteemit kaupungin kontekstissa.	29

Taulukot

Taulukko 1. Tarjottu arvo, haluttu arvo sekä jaettu arvo ekosysteemien muodostamisessa (Frow ja muut, 2014, s. 336).	22
Taulukko 2. Tietoekosysteemien ja liiketoiminnan ekosysteemien ominaisuuksia (Clarysse ja muut, 2014).	23
Taulukko 3. Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavat tekijät.	59
Taulukko 4. Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavat tekijät asukkaiden näkökulmasta.	61
Taulukko 5. Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavat tekijät kaupungin päättäjien näkökulmasta.	69
Taulukko 6. Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavat tekijät yrittäjien näkökulmasta.	78

1 Johdanto

Megatrendit kuten kaupungistuminen, väestön ikääntyminen, digitalisaatio sekä pitkän aikavälin hidas talouskasvu ovat muuttaneet sekä tulevat muuttamaan vähittäiskaupan rakennetta. Uudet digitaaliset ratkaisut sekä automatisaatio lisäävät kansainvälistä kilpailua ja siten myös kustannuskilpailua. Verkkokaupat ovat yleistyneet viime vuosikymmenten aikana ja tulevaisuudessa vähittäiskaupalle tulee yhä enemmän uusia muotoja. Erityisesti erikoiskauppojen määrä on vähentynyt ja ennusteiden mukaan tulee vähentyään entisestään. Tämä muutos tulee näkymään koko kaupunkikuvassa. (Dolega & Lord, 2020; Kaupan liitto, 2019a.)

Kaupan rakenteen muutos on vaikuttanut ja tulee myös jatkossa vaikuttamaan huomattavasti kaupunkien kehitykseen. Kaupungit muodostuvat useista erilaisista ekosysteemeistä, jotka pitävät sisällään vähittäiskappoja niiden erilaisissa muodoissaan, muita kaupallisia toimijoita sekä ei-kaupallisia tekijöitä. Ekosysteemiajattelussa toimijoita tarkastellaan osana laajaa järjestelmää, jossa toimijat ovat riippuvaisia toisistaan (Litovuori, Aarikka-Stenroos, Luhtala, Makkonen, & Mäkinen, 2017). Liiketoiminnan ekosysteemit ylittävät monia toimialoja ja niiden sisällä toimivat yritykset yhdistävät kykynsä uusien innovaatioiden ympärille. Yritykset tekevät yhteistyötä sekä tukevat toistensa kilpailukykyä luodakseen uusia tuotteita, tyydyttääkseen kuluttajien tarpeet sekä luodakseen uusia innovaatioita. (Moore, 1993.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään Vaasan kaupungin keskustan kehitykseen. Vaasa on Suomen neljänneksitoista suurin kaupunki ja sen asukasluku on noin 67 000 (Vaasan kaupunki, 2019b). Vaasan kaupungin kehityksestä vastaa kaupunkikehitys tulosalue, joka kuuluu Vaasan kaupungin keskushallintoon. Kaupunkikehitys huolehtii alueen elinkeinoasioista sekä aluekehityksestä. Lisäksi tulosalueen vastuulla ovat strateginen suunnittelu, kansainvälinen toiminta, EU-asiat sekä kaupungin hanketoiminnan koordinoiminen. (Vaasan kaupunki, 2019a.)

Kaupunkikehitys on perinteisesti nähty lähtevän liikkeelle kaupunkien johdosta ja muutoksen toteuttajina on nähty kaupunkien keskustassa toimivat sidosryhmät. Näitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi kauppakeskusten johtajat, yrittäjät sekä muut liiketoiminnalliset toimijat. Kaupunkien johdolla on tärkeä tehtävä kaupunkikehityksen koordinoinnissa sekä läpiviemisessä. Merkittävässä roolissa kaupunkikehityksessä sekä kaupunkien keskustojen markkinoinnissa on yhteistyö sidosryhmien välillä. Sidosryhmien monimuotoisuus korostaa kollektiivisen eli yhteisöllisen lähestymistavan tärkeyttä kaupunkimarkkinoinnin suunnittelussa sekä toteuttamisessa. (Bennison, Davies, & Warnaby, 2005, s. 190-192.) Kaupunkikehitys voidaankin nähdä kaupungin johdon, kaupallisten toimijoiden, asukkaiden sekä ei-kaupallisten tekijöiden summana.

Tässä tutkimuksessa kaupungin keskustaa tarkastellaan ekosysteemien kautta hyödyntämällä tenant-mix logiikkaa. Tenant-mix logiikan avulla voidaan tutkia, millaiset yhdistelmät vähittäiskauppoja sekä muita toimijoita luovat parhaan kokonaisuuden muun muassa taloudellisesta näkökulmasta. Aiemmin Tenant-mix logiikkaa on hyödynnetty erityisesti kauppakeskusten kehittämisessä. Esimerkiksi Yiu ja Xu (2012), Brown (1992) sekä Kirkup ja Rafiq (1994) ovat tutkineet kauppakeskusten tenant-mix logiikkaa. Näkökulmaa laajennetaan nyt kaupungin keskustan rakenteeseen sekä sen systeemisyyteen. Tutkimuksessa otetaan huomioon Vaasan kaupungin keskustassa sijaitsevat ostoskeskukset, kivijalkamyymälät, ravintolat ja kahvilat, hotellit, viihdetoimijat, ei-kaupalliset tekijät, kuten parkkipaikat ja puistoalueet sekä asukkaat. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia ekosysteemejä nämä toimijat muodostavat sekä peilataan näitä ekosysteemejä toisiinsa tenant-mix logiikan avulla. Tarkastelun kohteena on, miten ekosysteemit ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja millaista vuorovaikutusta ekosysteemin sisällä tapahtuu.

Tenant-mix voidaan määritellä olevan vähittäiskaupan maantietoa (Yiu & Xu, 2012, s. 526). Tenant-mix kertoo eri myymälöiden ja myymälätyyppien välisestä suhteesta toisiinsa. Suhdetta voidaan määritellä muun muassa prosentuaalisilla osuuksilla. (Dawson, 1983.) Vähittäiskauppojen omistajat, sijoittajat sekä asiantuntijat ovat korostaneet yhä enemmän vähittäiskauppojen tenant-mixien eli vuokralaisyhdistelmien vaikutusta muun

muassa kauppakeskuksiin. Perusajatuksena on, että johdon tulisi pyrkiä luomaan optimaalinen vuokralaisyhdistelmä, joka maksimoi tässä tapauksessa kauppakeskuksen liikevaihdon ja vähittäiskauppiaiden voitot. Tenant-mixiin kuuluu yleensä yksi tai useampi ankkurivuokralainen, useita vähittäiskauppoja sekä ruokapaikkatoimijoita. Ankkurivuokralaiset houkuttelevat keskukseen joukon kuluttajia. Ruokapaikkatoimijat voivat luoda uusia palveluja kuluttajille sekä hyödyntää suuria asiakasvirtoja. Muut vähittäiskaupat vastaavat kuluttajien muihin ostotarpeisiin, jotta kuluttajat voivat säästää aikaa sekä vaa hankkimalla ostokset yhdestä paikasta. (Gerbich, 1998, s. 284).

Tässä tutkimuksessa selvitetään, esiintyykö kaupungin keskustassa olevissa ekosysteemeissä myös samanlainen järjestely eli toimiiko jokin tai jotkin liiketoimintaekosysteemit ankkureina muille ekosysteemeille. Lisäksi tarkastellaan, mitä muut ekosysteemit tarjoavat kuluttajille ja mitä lisäarvoa ne synnyttävät. Kaupungin keskustan tulisi pyrkiä luomaan optimaalinen yhdistelmä erilaisia liiketoimintaekosysteemejä, jotka elävöittävät kaupungin keskustaa. Kaupungin keskustan elävöittämisellä tarkoitetaan lisääntyneitä asiakasvirtoja, taloudellista kasvua, positiivisten mielikuvien luomista sekä uudenlaisten kokemusten ja elämysten tarjoamista asukkaiden ja asiakkaiden houkutteluun.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena analysoida, *millaisista kaupallisista ja ei-kaupallisista toimijoista muodostuvia ekosysteemejä Vaasan kaupungissa on ja mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon, jotta Vaasan kaupungin keskusta elävöityisi?* Tutkimuksessa pyritään siihen, että Vaasan kaupungin keskusta voi hyödyntää kaupunkikehityksessä tenant-mix logiikoita, joita peilataan kaupungin keskustan muodostamiin ekosysteemeihin. Tarkastelun kohteena on Vaasan kaupungin keskusta ja sen kaupalliset toimijat sekä ei-kaupalliset tekijät. Kaupallisia toimijoita ovat kivijalkamyymälät, ostoskeskukset, kahvilat ja ravintolat, viihdekeskukset sekä hotellit ja muut majoitustoimijat. Ei-kaupallisia tekijöitä ovat muun muassa parkkipaikat, leikkikentät, kukkaistutukset, puistoalueet sekä muu

infrastruktuuri. Lisäksi tarkastelussa ovat kaupungin asukkaat. Tutkimuksella on kolme tavoitetta, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen perimmäiseen tarkoitukseen.

Ensimmäinen tavoite on selvittää, *millaisista ekosysteemeistä Vaasan kaupungin keskusta muodostuu?* Tavoitteeseen päästään tutustumalla kirjallisuuteen, jossa selvitetään ekosysteemien muodostumista ja rakenteita sekä haastatteleamalla Vaasan kaupungin edustajia sekä keskustassa toimivia yrityksiä. Tarkastelun kohteena ovat sekä kaupalliset että ei-kaupalliset toimijat. Erityistä huomiota kiinnitetään kaupan muuttuvaan rakenteeseen ja vähittäiskaupan uusiin muotoihin. Kirjallisuudesta saatu tieto integroidaan teemahaastatteluista saatuun tietoon.

Toinen tavoite on selvittää, *millaisia tenant-mixejä Vaasan kaupungin keskustan ekosysteemit muodostavat?* Tähän tavoitteeseen päästään selvittämällä, miten ekosysteemit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja millaista yhteistyötä toimijoiden välillä tapahtuu. Toiseen tavoitteeseen pyritään löytämään vastaus haastatteleamalla Vaasan kaupungin edustajia sekä Vaasan keskustassa toimivia yrittäjiä. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään tenant-mixejä käsittelevään kirjallisuuteen sekä integroidaan tämä tieto haastatteluista saatuihin tuloksiin. Tenant-mixien tarkastelussa kiinnitetään huomiota myös ekosysteemien sisäiseen vuorovaikutukseen.

Kolmas tavoite on selvittää, *mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon, jotta ekosysteemien tenant-mixit johtaisivat kaupungin keskustan elävöittämiseen ja siten taloudelliseen kannattavuuteen sekä menestykseen?* Tähän tavoitteeseen päästään integroimalla Vaasan kaupungin edustajien haastatteluista, yrittäjien haastatteluista sekä asukkaiden fokusryhmähaastattelusta saadut tulokset. Haastatteluissa otetaan huomioon erityisesti kollektiivisen näkökulman löytäminen Vaasan kaupungin keskustan kehityksessä.

1.2 Tutkimusote ja näkökulma

Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadulliselle tutkimukselle on useita erilaisia määritelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja aineiston analyysissä vaaditaan absoluuttisuutta. Kaikki ilmenevät seikat tulee pystyä selittämään ilman ristiriitaisuutta lopulliseen tulkintaan. (Alasuutari, 2011, s. 38.) Metsämuurosen (2008, s. 9) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimuskäytäntöjä, jotka voidaan toteuttaa luonnollisissa olosuhteissa. Nämä tutkimuskäytännöt ovat tulkinnallisia. Tähän tutkimukseen valitaan kvalitatiivinen tutkimusote, sillä se sopii hyvin tilanteisiin, joissa ollaan kiinnostuneita yksittäisistä toimijoista sekä niiden merkitysrakenteista. Lisäksi halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joissa ei voida kontrolloida tekijöitä, sekä halutaan saada tietoa syy-seuraussuhteista. (Metsämuuronen, 2008, s. 14.)

Tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluilla. Haastatteluilla selvitetään Vaasan kaupungin edustajien näkökulmia Vaasan kaupungin keskustan tämän hetkisestä tilanteesta sekä mahdollisista tulevaisuuden kehitysideoista. Lisäksi haastatellaan Vaasan keskustassa toimivia yrittäjiä ja pyritään ymmärtämään heidän näkemyksensä kaupungin tämän hetkisestä tilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä. Kaupungin asukkaille toteutetaan fokusryhmähaastattelu, jonka avulla pyritään löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat kaupungin keskustan elävyyteen sekä houkuttelevuuteen. Haastattelujen avulla pyritään saamaan ymmärrys, millaista yhteistyötä sidosryhmien tulisi tehdä sekä mitä asioita tulisi ottaa huomioon, jotta kaupungin kehitys elävöittäisi keskustaa sekä olisi taloudellisesti kannattavaa. Haastattelu tutkimusmetodinä sopii tilanteisiin, joissa halutaan tämentää haastateltavan vastauksia tai halutaan saada esimerkkejä tutkittavasta aiheesta. Lisäksi sen avulla voidaan kartoittaa tutkittavaa aihealuetta, mikäli aiempia testejä ei ole tehty aiheesta. (Metsämuuronen, 2008, s. 39).

Kerätty aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysi ja sen avulla voidaan analysoida kerättyä aineistoa systemaattisesti sekä objektiivisesti. Tavoit-

teenä on kuvata tulokset tiivistettynä ja yleisenä tekstinä. Tulosten pohjalta voidaan siirtää johtopäätösten tekoon. Sisällönanalyysi toteutetaan teorialähtöisenä analyysinä. Siinä analyysi perustuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai esitettyyn ajatteluun. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117- 133.)

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkimus keskittyy Vaasan kaupungin keskustan liiketoimintaekosysteemien tenant-mix logiikkoihin sekä kaupungin elävöittämiseen. Perinteistä tenant-mix logiikan ajatusta, jota ollaan hyödynnetty etenkin kauppakeskuksissa, sovelletaan tarkasteltaessa kaupungin keskustan toimijoiden ekosysteemejä. Tutkimuksen aineisto koostuu fokusryhmähaastattelusta Vaasan kaupungin asukkaille sekä Vaasan kaupungin johdon sekä yrittäjien teemahaastatteluista.

Tutkimuksen raportti koostuu kuudesta pääluvusta sekä niiden alaluvuista. Tutkimus lähtee liikkeelle johdannosta, jossa esitellään tutkimuksen taustaa sekä perustellaan tutkimuksen ajankohtaisuutta sekä merkityksellisyyttä. Johdannon jälkeen esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä käydään läpi tutkimusote sekä näkökulma. Tutkimuksen rakenne sekä rajaus esitellään ensimmäisen luvun lopussa.

Toisessa luvussa tarkastellaan ensin Suomen sekä Vaasan kaupunkikehityksen suunnitelmia. Sitten syvennyttään kaupunkikehityksen sekä kaupungin elävöittämisen teoriaan. Kaupunkien voidaan nähdä muodostuvat ekosysteemeistä, joten lähemmässä tarkastelussa ovat liiketoiminnan ekosysteemit. Ekosysteemejä tarkastellaan kolme toimijan ja niiden keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Näitä toimijoita ovat kaupalliset toimijat, ei-kaupalliset tekijät sekä asukkaat. Näistä tekijöistä muodostuva malli on esitetty luvussa 2.4. Toisessa luvussa rakennetaan pro gradu -tutkielman teoreettista viitekehystä.

Kolmannessa luvussa jatkuu teoreettisen viitekehyksen rakentaminen. Tarkastelussa ovat tenant-mix logiikat sekä vähittäiskaupan rakenteen muutos. Vähittäiskaupan rakenteissa keskitytään uusiin ratkaisuihin, jotka ovat nousseet pinnalle megatrendien vuoksi. Näitä vähittäiskaupan muotoja ovat muun muassa pop-up myymälät sekä showroomit. Lisäksi tarkastelun kohteena ovat ostoskeskukset sekä kivijalkamyymälöiden digitaalisuus.

Tutkielman kolme keskeisintä käsitettä ovat liiketoiminnan ekosysteemit, tenant-mix logiikka sekä vähittäiskauppa. Näitä kolmea käsitettä analysoidaan suhteessa Vaasan kaupungin keskustan tämän hetkiseen tilanteeseen sekä tulevaisuuden näkymiin. Teoreettisen viitekehyksen laatiminen luo pohjaa tutkimuksen ensimmäiselle sekä toiselle tavoitteelle. Niiden avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin, millaisista ekosysteemeistä Vaasan kaupungin keskusta muodostuu sekä millaisia tenant-mixejä Vaasan kaupungin keskustan ekosysteemit muodostavat?

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytettävä metodologia. Luvussa perustellaan valitut aineiston keruumenetelmät sekä esitellään analyysimenetelmä. Lisäksi pohditaan tutkimuksen laadukkuutta ja luotettavuutta sekä käydään läpi keinoja, joilla laadukkuutta sekä luotettavuutta on pyritty parantamaan.

Tutkimuksen raportin viides luku on empiricaluku. Siinä analysoidaan aineisto sekä yhdistetään analyysin tulokset teoriaan. Analyysin perusteella vastataan tutkimuksen kolmeen tavoitteeseen, millaisista ekosysteemeistä Vaasan kaupungin keskusta muodostuu, millaisia tenant-mixeja Vaasan kaupungin keskustan ekosysteemit muodostavat sekä mitä asioita kaupallisten toimijoiden sekä kaupungin johdon tulisi ottaa huomioon, jotta tehokkaat tenant-mixit johtaisivat kaupungin keskustan elävöittämiseen ja siten taloudelliseen kannattavuuteen sekä menestykseen?

Johtopäätökset sekä pohdinta muodostavat kuudennen luvun. Johtopäätöksissä perustellaan vastaukset tutkimuksen perimmäiseen tarkoitukseen eli analysoidaan, millaisista

kaupallisista ja ei-kaupallisista toimijoista muodostuvia ekosysteemejä tulisi muodostaa ja millaista yhteistyötä näiden välillä tulisi olla, jotta kaupunkikehitys elävöittäisi Vaasan kaupungin keskustaa. Lisäksi pohditaan millä ehdoin nämä tulokset toteutuisivat. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

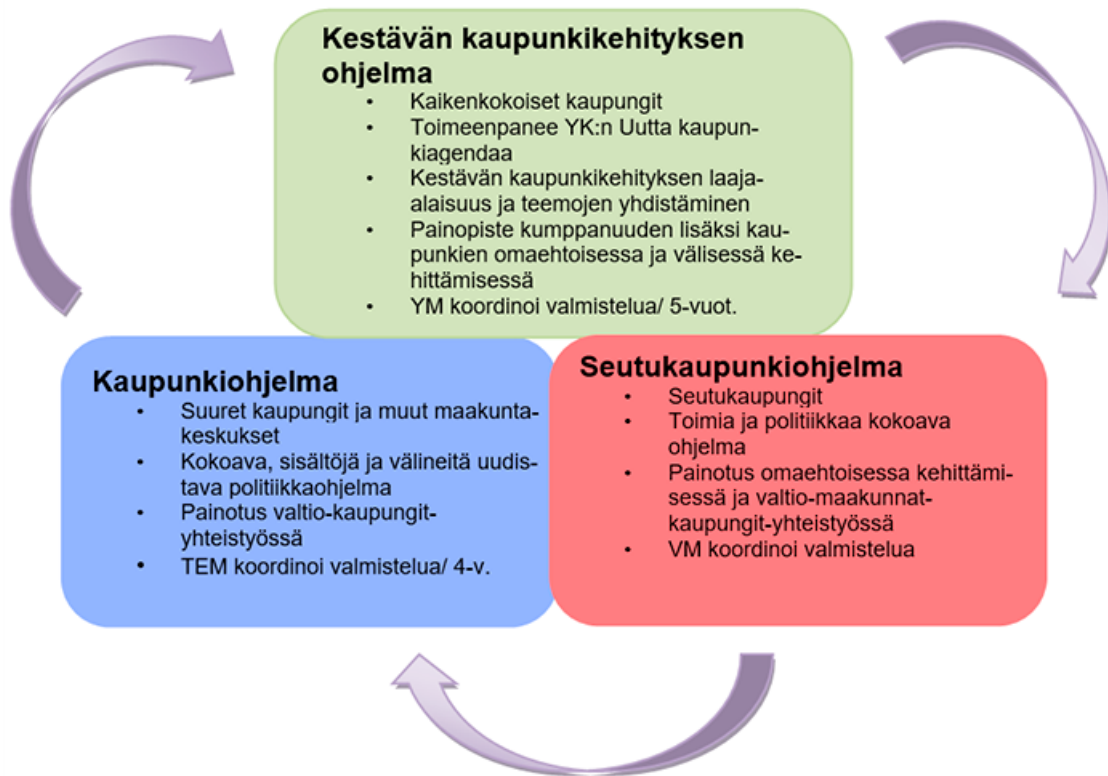
2 Kaupunkien systeeminen kehittäminen ja elävöittäminen

Kaupunkien kehittäminen on tärkeää, sillä Suomi tarvitsee kasvua sekä hyvinvoinnin luontia. Kaupungit kasvattavat kansantaloutta sekä ovat osa aluekehittämistä. Kaupungeja ympäröivät usein laajemmat toiminnalliset alueet, joiden kanssa kaupungit ovat vuorovaikutuksessa. Jotta voidaan vahvistaa aluekehittämispolitiikan vaikuttavuutta, tulee hyödyntää eri kaupunkien vahvuuksia. Valtion sekä kaupunkien yhteistyöllä sekä tavoitteiden suuntaamisella samoihin päämääriin on suuri merkitys uudistumisessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016a.) Myös Bennison ja muut (2005, s.190-192) korostavat sidosryhmien yhteistyötä kaupunkikehityksessä sekä keskustojen markkinoinnissa. Koska sidosryhmät ovat hyvin monimuotoisia, kaupunkimarkkinoinnin suunnittelussa sekä toteuttamisessa korostuu kollektiivisuus. Kaupunkikehitys lähtee liikkeelle kaupunkien johdosta, mutta muutoksen toteuttajina nähdään kuitenkin kaupunkien keskustassa toimivat sidosryhmät. Sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi kauppakeskusten johtajat, yrittäjät sekä muut liiketoiminnalliset toimijat. (Bennison ja muut, 2005, s.190-192.) Kaupunkikehittämisellä on olennainen merkitys kaupunkien elinvoimaisuuden kasvattamiseen.

2.1 Kaupunkikehitys Suomessa sekä Vaasassa

Suomessa kaupunkikehittämistä edistetään niin kansallisella kuin EU:n tasolla. Kaupungeille tarjotaan erilaisia ohjelmia sekä kannustetaan hakeutumaan erilaisiin kaupunkikehittämisohjelmien piireihin EU:ssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016a.) Suomen kaupungit ovat hyvin erilaisia sekä eri kokoisia keskenään. Kaupunkiverkosto koostuu seutukaupungeista suureen metropolialueeseen. Kaupunkien eroavaisuudet huomioidaan monimuotoisessa kaupunkipolitiikassa. Monimuotoinen kaupunkipolitiikka pitää sisällään politiikkaa, joka sisältää tavoitteet kansalliselle kaupunkipolitiikalle sekä toimenpiteet erilaisille kaupungeille kuten seutukaupungeille, maakuntien keskuskaupungeille, suurille kaupunkiseuduille sekä metropolille. Monimuotoinen kaupunkipolitiikka sisältää kolme

erilaista ohjelmaa. Näitä ohjelmia ovat kestävän kaupunkikehityksen ohjelma, kaupunkiohjelma, sekä seutukaupunkiohjelma. Ohjelmat on esitetty kuvassa 1. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016b.)



Kuva 1. Kaupunkiohjelmat (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016b).

Vaasassa kaupunkikehityksestä vastaa kaupunkikehitys tulosalue, joka kuuluu keskushallintoon. Tulosalue vastaa kaupungin elinkeinoasioista, aluekehityksestä, tilastotuotannosta, hanketoiminnan koordinoimisesta, strategisesta suunnittelusta, kansainvälisestä toiminnasta sekä EU-asioista. Kaupunkikehityksen tulosalue vastaa siis elinvoimapolitiikasta ja elinkeinoyhteistyöstä sekä huolehtii aluekehityksestä, alueellisesta yhteistyöstä ja kaupunkikehityksestä. Se vastaa kaupungin strategiasta sekä strategisen johtamisen ja johtamisjärjestelmän kehittämisestä. Lisäksi se laatii tieto- ja tilastotuotantomateriaalia sekä huolehtii esteettömyyden toteutumisesta kaupunkilaisille. (Vaasan kaupunki, 2019a.)

Vaasan kaupunki on päivittänyt strategiansa syksyn 2019 aikana kaupunginvaltuuston toimesta. Kaupungin visiota ohjaavat, energisyys, nopealiikkeisyys, historia, hyvinvointi sekä kansainvälisyys. Strategia sisältää arvolupaukset, jotka ohjaavat strategiatyötä ja toimintaa. Näitä arvolupauksia ovat ylikiva ja monikielinen Vaasa, hyvinvoivat juniorista senioriin, turvallinen, helppo elämä, Euroopan energiaveturi, osaajien kehto, edelläkävijä, logistinen lippulaiva, yhteinen kulttuuririkas Vaasa, aktiivinen kumppani sekä nopeat kokeilut. (Vaasa, 2019f.)

2.2 Kaupunkien elinvoimaisuus

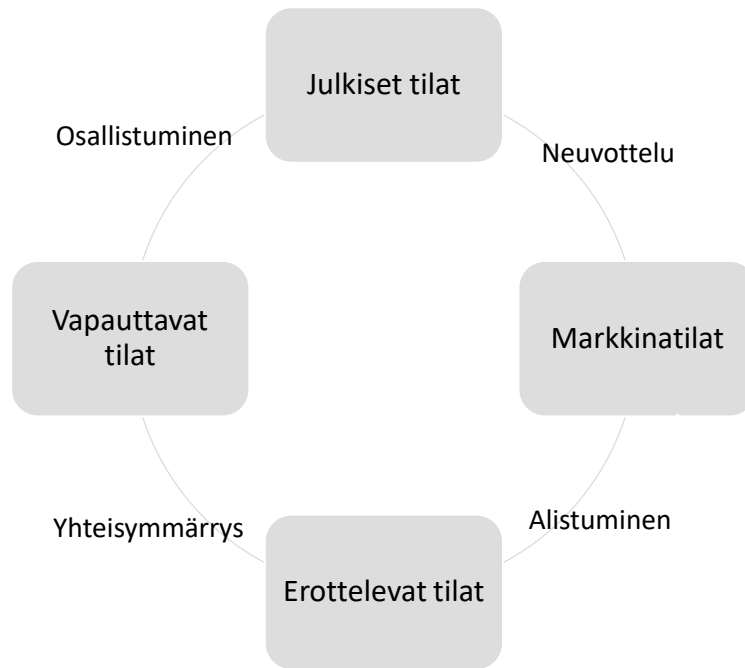
Kaupunkikehityksen lähtökohtana voidaan nähdä elinvoimaisuuden ja -kelpoisuuden parantaminen sekä ylläpito. Näillä käsitteillä tarkoitetaan erilaisia rakennettuja näkemyksiä elämänlaadusta missä tahansa ihmisten elinympäristössä. Käsite koskee ihmiselämän suorituskyvyn ja eheyden optimoimista. Elinvoimainen ympäristö integroi fyysisen- ja sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpitääkseen tuottavan ja merkityksellisen ihmisten olemassaolon. Kaupunkien elinkelpoisuudella ja -voimaisuudella tarkoitetaan ihmisten toimintaa, joka kuvaa yksilöiden ja ympäristön vuorovaikutusta. Kaupunki voidaan nähdä sosioekonomisena ja kulttuurisena tuotteena, joka on rakentunut kaupungistumisen johdosta. (Kashef, 2016.)

Kehittyneet maat ovat onnistuneet ylläpitämään elinvoimaisuutta parantamalla taloudellisia sekä terveyteen liittyviä olosuhteita sekä huomioimalla ympäristöystävällisen näkökulman (Kashef, 2016). Kaupunkien elinvoimaisuutta voidaan mitata sekä vertailla. Suomessa elinvoimaa mitattaessa huomioidaan kauppojen ja ravintoloiden sekä tyhjien liikeilojen määrä. Viimeaikaisena trendinä kaupunkien elinvoimaisuus on laskenut Suomessa. Vuodesta 2018 vuoteen 2019 elinvoimaluku pieneni lähes kaikissa kaupunkien keskustoissa. Tämä tarkoittaa sitä, että kauppojen ja ravintoloiden määrä on vähentynyt ja tyhjien liikeilojen määrä kasvanut. Vaasassa elinvoimaluku on laskenut vuodesta 2018 vuoteen 2019 0,78 %. Lasku on ollut melko vähäistä verrattuna muihin Suomen kaupun-

keihin, sillä keskimäärin muutos on ollut -7,6 %. Vaasassa ravintoloiden osuus on kasvanut viimeisen vuoden aikana, kun tarkastellaan niiden osuutta kauppojen ja ravintoloiden kokonaismäärään. Tyhjien toimitilojen määrässä on ollut hyvin pientä laskua, mutta määrän voidaan sanoa pysyneen lähes samana. (Wilhelms, 2019.)

Hyvinvoinnin kokemukset kaupunkiympäristössä liittyvät elinvoimaisuuskysymyksiin, jotka koskevat ympäristöä, yhteiskuntaa sekä taloutta. Kaupunki, joka koostuu teollisista toimijoista, kaupallisista toimijoista sekä asuinrakennuksista, muodostaa fyysisen läsnäolon sen luonnollisessa ympäristössä. Tällainen fyysinen läsnäolo muuttaa biologista monimuotoisuutta sekä vaikuttaa ekologiseen vakauteen. Täten yleisen elinkelpoisuuden parantamiseksi kaupunkien tulisi minimoida ympäristövaikutukset, mutta samalla huomioida ihmisten sosiaaliset sekä psykologiset näkökulmat. Kaupungistuminen tarjoaa ihmisille sosiaalista ja kulttuurista yhteenkuuluvuutta, joka ylittää perhesuhteet sekä perinteiset yhteisöt. (Kashef, 2016.)

Castilhos ja Dolbec (2018) esittävät kaupunkien muodostuvan neljästä eri tilasta. He konseptoivat spatiaalisia tyyppejä ja käyttävät eri tiloista termiä *space*. Näitä tiloja ovat julkiset tilat, markkinatilat, vapauttavat tilat sekä erottelevat tilat. Tilat organisoituvat kahden eri päädynamiikan avulla, jotka on esitetty kuvassa 2. Päädynamiikat ovat osallistuminen vastaan alistuminen sekä neuvottelu vastaan yhteisymmärrys. Näillä eri tiloilla on vaikutusta kaupunkien elinvoimaisuuteen sekä etenkin sen sosiaalisiin vuorovaikutuksiin.



Kuvio 1. Neljä tilaa ja niiden dynamiikat (mukaillen Castilho & Dolbec, 2018, s. 156).

Julkisiin tiloihin kuuluvat muun muassa kadut, torit, puistot, rannat sekä eri kaupunginosat. Julkiset tilat pitävät sisällään kaikki eri sosiaaliset ryhmät sekä yksilöt, jotka ovat laillisesti vuorovaikutuksessa yhteiskunnassa. Julkisissa tiloissa neuvotellaan julkisen tilan kulutuksesta esimerkiksi eri sosiaalisten ryhmien välillä. Neuvottelu tapahtuu sosiaalisten merkkien kuten muodin, etiketin kunnioittamisen sekä käyttäytymisen perusteella. (Castilho & Dolbec, 2018, s. 157-158.) Voidaan siis todeta, että julkiset tilat pitävät sisällään ei-kaupalliset toimijat sekä kaupungin asukkaan eli sosiaalisen näkökulman. Kaupunkien ei-kaupallisia tekijöitä ja asukkaita sekä niiden osallisuutta kaupunkien rakenteeseen tarkastellaan lähemmin seuraavissa alaluvuissa.

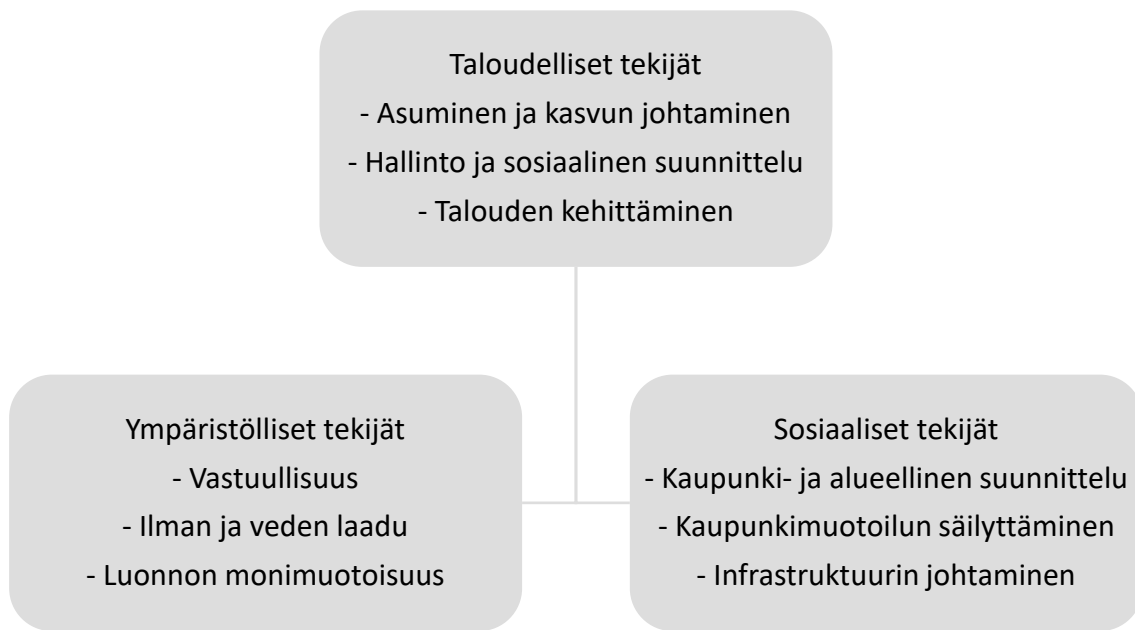
Markkinatiloja hallitsee yksi tai useampi markkinatoimija. Tyypillisiä markkinatiloja ovat muun muassa kaupat, ostoskeskukset ja viihdepaikat. Niille ominaista on yksityistäminen sekä kilpailu. Markkinatilat ovat sosiaalisesti rakennettuja ja käyttäytymistä rohkaistaan erilaisilla sopimuksilla, jotka tarjoavat mahdollisuuksia siihen, että kuluttajat omaksuvat tietyn kulutusroolin. Lisäksi käyttäytymiseen vaikutetaan vuorovaikutuksella henkilöstön ja muiden kuluttajien kanssa, jotka kuluttavat kyseistä markkinatilaa. Markkinatiloille

ominaista on homogeenisyys ja vain ne, jotka kuluttavat ja käyttäytyvät tilan mukaan, ovat tervetulleita. (Castilho & Dolbec, 2018, s. 158-159.) Markkinatilat pitävät sisällään siis kaupalliset toimijat ja niiden sisällä tapahtuvan vuorovaikutuksen eri toimijoiden välillä.

Erottelevat tilat ovat yhden tai useamman toimijan määrittelemiä tiloja yhtenäisen ryhmän tai yhteisön hyödyksi. Erotteleville tiloille ominaista ovat yksityisyys, identiteetti sekä turvallisuus. Tyypillisiä erottelevia tiloja ovat kodit, asuinalueet, yksityiset klubit sekä kaupunginosat. Yksilöt voivat kuulua erottelevaan tilaan sosiaalisten suhteiden kautta. Näissä tiloissa on sääntöjä, jotka on yksimielisesti sovittu. (Castilho & Dolbec, 2018, s.159-160.)

Vapauttavat tilat on luotu yhteisöjen toimesta. Ne toimivat turvallisen ilmaisun tiloina syrjäytyneiden asioiden puolesta. Vapauttavia tiloja ovat esimerkiksi karnevaalit, festivaalit sekä julkisten tilojen hetkelliset yhtenäiset ja usein ideologisesti keskittyneet yhteisöt. Vapauttavat tilat ovat tiloja sosiaaliselle kritiikille sekä väliaikaiselle vapautumiselle sosiaalisesta järjestyksestä. (Castilho & Dolbec, 2018, s.160-161.)

Kaupunkien elinvoimaisuus keskittyy kaupunkien toimintatapaan, julkisten ja yksityisten alueiden rajapintaan ja niiden suhteisiin luontoon sekä kulttuuriarvoihin. Kulttuuriarvot pitävät sisällään rakennetut sekä sosiaaliset perinteet. Taloudellista ja fyysistä kehitystä koskevia päätöksiä tulee koordinoita, jotta voidaan kehittää sosiaalisesti ja kulttuurisesti reagoivia ympäristöjä. Tämä prosessi tarjoaa terveellisen ympäristön, joka voi vapauttaa ihmisten kyvyt ja täyttää heidän tarpeensa tulla osaksi kestävästä sosiaalisesta järjestelmästä. (Kashef, 2016.) Kashef (2016, s. 249) esittää kaupungin elinvoimaisuuden käsitteellisen mallin, joka kuvaa elinvoimaisen kaupungin rakennuspalikoita. Mallissa otetaan huomioon ympäristölliset, taloudelliset sekä sosiaaliset tekijät. Kuviossa 2 on esitetty rakennuspalikat mukaillen Kashefia (2016, s.249.) Rakennuspalikoita tulee tarkastella kokonaisuutena, jossa kukin tekijä vaikuttaa muihin tekijöihin.



Kuvio 2. Kaupungin elinvoimaisuuden osatekijät (mukaillen Kashef, 2016, s. 249).

Tässä tutkimuksessa keskitytään Vaasan kaupungin keskustaan ja kaupunkikehitystä tarkastellaan liiketoimintaekosysteemien kautta. Tarkastelussa hyödynnetään tenant-mix logiikkaa ja analysoidaan sitä suhteessa ekosysteemeihin. Kaupunkien keskustassa toimivat kaupalliset sekä ei-kaupalliset toimijat muodostavat ekosysteemejä, jotka ovat vuorovaikutuksessa muihin ekosysteemeihin tenant-mix logiikan mukaisesti. Tarkasteltaessa kaupunkien elinvoimaisuutta oleellista on tarkastella myös kaupungin asukkaita. Kaupungit tarjoavat sen asukkaille sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä täyttävät heidän tarpeensa kuulua sosiaaliseen järjestelmään. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia tekijöitä kaupungin johdon tulee ottaa huomioon liiketoimintaekosysteemien muodostamien tenant-mixien suhteen, kun tavoitteena on elinvoimaisuuden parantaminen Vaasan kaupungin keskustassa. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin liiketoiminnan ekosysteemejä sekä niissä olevia kaupallisia toimijoita sekä ei-kaupallisia tekijöitä. Liiketoiminnan ekosysteemit pitävät sisällään useita erilaisia kaupallisia toimijoita, mutta vähittäiskaupaa sekä sen rakenteen muutoksia tarkastellaan omana kappaleenaan, sillä vähittäiskaupan merkitystä ei voida korostaa liikaa puhuttaessa kaupungin keskustan rakenteesta.

Lähemmässä tarkastelussa ovat myös tenant-mix logiikat, sillä tavoitteena on selvittää ekosysteemien välisiä suhteita sekä vuorovaikutuksia.

2.3 Liiketoiminnan ekosysteemit

Liiketoiminnan ekosysteemejä voidaan kuvailla yritysten ryhminä, joissa arvoa luodaan yhdistämällä yritysten osaaminen sekä voimavarat (Eisenhardt & Galunic, 2000). Ekosysteemit tarjoavat yksittäisille yrityksille resursseja sekä tietoa toimia jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Liiketoiminnan ekosysteemit ovat monimutkaisesti organisoituneita ja niiden tavoitteena on integroitujen toimintojen avulla vastata loppukäyttäjien tarpeeseen. (Zahra & Nambisan, 2012.) Ekosysteemiajattelussa toimijoita tarkastellaan osana laajaa järjestelmää, jossa toimijat ovat riippuvaisia toisistaan (Litovuo ja muut, 2017). Adner (2017, s. 34) esittää ekosysteemien rakentuvan neljän peruselementin ympärille. Nämä elementit muodostavat toiminnot sekä toimijat, joita arvonluonti ekosysteemeissä edellyttää sekä asemat sekä linkit. Asemilla tarkoitetaan toimijoiden sekä toimintojen asemoitumista ekosysteemeissä. Linkit taas kuvaavat vuorovaikutusta toimijoiden välillä.

Liiketoiminnan ekosysteemit muodostavat arvoverkostoja, joiden avulla ekosysteemeihin kuuluvat yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua. Arvoverkostoilla tarkoitetaan siis liiketoiminnan ekosysteemejä, joissa arvoa tuottaa ryhmä yrityksiä, jotka täydentävät toisiaan. Ekosysteemit tuottavat kilpailuetua kaikille toimijoille, jotka ovat mukana kyseisessä ekosysteemissä. (Clarysse, Wright, Bruneel & Mahajan, 2014.) Perinteisesti arvonluomisprosessi on nähty lineaarisena. Liiketoiminnan ekosysteemeissä arvon luomisprosessi ei kuitenkaan ole tällainen, vaan siihen kuuluu useita toimijoita, jotka ovat perinteisen arvoketjunäkökulman ulkopuolella. (Iansiti & Levien, 2004.) Ekosysteemeissä arvo luodaan verkostoissa, joissa on useita horisontaalisia suhteita. Yritykset tekevät yhteistyötä tuottaakseen sekä toimittaakseen tuotteen tai palvelun asiakkaalle. (Moore, 1996.)

Frow, Mccoll-Kennedy, Hilton, Davidson, Payne ja Brozovic (2014, s. 335) esittävät, että ekosysteemeissä arvon yhteisluonti koskee kaikkia ekosysteemin toimijoita. Arvoehdotuksen rooli ekosysteemissä siirtyy toimijoiden välisen tarjonnan ehdotuksesta toimijoiden resurssien integrointiin ekosysteemin sisällä. Kunkin toimijan tarjonnalla on vaikutusta muiden toimijoiden tarjoomaan ja muutokset yhden toimijan tarjonnassa vaikuttavat muiden toimijoiden tarjoomaan. (Frow ja muut, 2014, s. 335.) Taulukossa 1. on esitetty Frown ja muiden (2014, s. 336) esittämät ekosysteemin toimijat sekä niille tarjottu arvo, haluttu arvo sekä jaettu arvo ekosysteemin muodostamisessa.

Taulukko 1. Tarjottu arvo, haluttu arvo sekä jaettu arvo ekosysteemien muodostamisessa (Frow ja muut, 2014, s. 336).

Toimija	Tarjottu arvo	Haluttu arvo	Jaettu arvo
Työntekijä	Palkkio	Työntekijäuskollisuus	Yhteinen päämäärä
Asiakas	Tuotteen tai palvelun suoritus	Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen	Yhdenpysähdyksen toimija, vahva suhde
Toimittaja	Volyymien takuu	Toimitusvarmuus	Jaettu tieto
Kumppani	Suorituskyky	Partnereiden tehokkuus	Jaettu tieto
Osakas	Riskiprofiilit, taloudellinen arvo	Osakkaiden uskollisuus	Jaettu riski
Yhteiskunta	Eettinen toiminta	Parempi maine	Yhteinen päämäärä

Liiketoiminnan ekosysteemit ylittävät monia toimialoja ja niiden sisällä toimivat yritykset yhdistävät kykynsä uusien innovaatioiden ympärille. Yritykset tekevät yhteistyötä sekä tukevat toistensa kilpailukykyä luodakseen uusia tuotteita, tyydyttääkseen kuluttajien tarpeet sekä luodakseen uusia innovaatioita. (Moore, 1993.) Ekosysteemit kilpailevat myös keskenään, mikä johtaa toisinaan uusiin innovaatioihin sekä kokonaan uusien markkinoiden syntyyn (Clarysse ja muut, 2004; Moore, 1993).

Innovaatiotoiminnalla on merkittävä rooli myös kaupunkien kehittämisessä. Vaasassa innovaatiotoiminta sekä erilaiset kokeilut ovat osa kaupunkikehitystä. Kokeilukulttuuri

on osa koko kaupungin strategiaa, jolla pyritään parantamaan hyvinvointia kehittämällä muun muassa uusia palveluja. Kokeilukulttuurissa nousee esille yhteistyö ja työskentely tapahtuu osallistavana yhteiskehittelynä. Kaupungin toimiminen innovaatioalustana vahvistaa kaupungin kehittämistä sekä mahdollistaa yhteistyön yli organisaatorajojen. (Vaasan kaupunki, 2019d.) Yhteistyö organisaatioiden muodostamien ekosysteemien sisällä mahdollistaa koko ”arvopaketin” luomisen sekä tarjoamisen asiakkaalle (Moore, 1993). Vahvuutena on, että ekosysteemi pystyy tarjoamaan sellaista arvoa, jota mikään yritys ei pystyisi yksin luomaan (Adner, 2006).

Vaasassa toimii kuusi eri korkeakouluyksikköä (Vaasan kaupunki, 2019c), minkä vuoksi kaupunkikehitystä tutkittaessa on relevanttia tarkastella myös tietoekosysteemejä. Mikkela (2018) korostaa tietoekosysteemeissä ja etenkin niiden kestävydessä eettisyyttä tiedon keräämisessä, käyttämisessä sekä säilyttämisessä. Jotta voidaan luoda kestävä tietoekosysteemi, tulee hyödyntää oikeanlaista teknologiaa. (Mikkela, 2018.) Clarysse ja muut (2014) tarkastelevat liiketoiminnan ekosysteemien sekä tietoekosysteemien ominaisuuksia sekä niiden välisiä eroja. Ominaisuudet on esitetty taulukossa 2. Yritykset, jotka kuuluvat jonkin alueen tietoekosysteemiin eivät välttämättä kuulu liiketoimintaekosysteemeihin. (Clarysse ja muut, 2014.)

Taulukko 2. Tietoekosysteemien ja liiketoiminnan ekosysteemien ominaisuuksia (Clarysse ja muut, 2014).

	Tietoekosysteemit	Liiketoiminnan ekosysteemit
Toiminnan keskittyminen	Tiedontuottaminen	Arvon luominen asiakkaille
Toimijoiden yhteys	Maantieteelliset klusterit	Arvoverkostot
Tärkeimmät toimijat	Yliopistot ja asiantuntijat	Suuret avainyritykset/ankkuritoimijat

Taulukosta 2. ilmenevien eroavaisuuksien lisäksi tietoekosysteemien sekä liiketoiminnan ekosysteemien kehittämisessä sekä arvonluonnissa on eroja, joten nämä molemmat ekosysteemien muodot tulisi huomioida erillisinä niiden kehitystyössä (Clarysse ja muut,

2014). Kaupunkikehityksessä siis kaupunginhallituksen sekä muiden päättäjien on tarpeellista erottaa liiketoiminnan ekosysteemit tietoekosysteemeistä tehtäessä päätöksiä koskien kehittämistä sekä arvonluontia. Nämä liiketoiminnan muodot poikkeavat toisistaan suuresti organisaatioina sekä liiketoiminnan dynamiikaltaan. Näillä liiketoiminnanmuodoilla on kuitenkin samat menestystekijät. Ekosysteemit menestyvät monimuotoisten organisaatioiden sekä ankkuritoimijoiden vuoksi. Mikäli näiden ekosysteemien kehitystä halutaan tukea yhdellä keinolla, ratkaisuna on tukea suuria ankkuritoimijoita. (Clarysse ja muut 2014).

Christensen ja Rosenbloom (1995) esittävät liiketoiminnan ekosysteemit kaupallisina järjestelminä, joissa jokainen yritys antaa oman osansa kokonaisratkaisusta. Tässä pro gradu -tutkielmassa laajennetaan liiketoiminnan ekosysteemien näkökulmaa koskemaan myös asukkaita sekä ei-kaupallisia tekijöitä. Ei-kaupallisilla tekijöillä on merkityksellinen rooli kaupungin kehityksessä sekä elävöittämisessä. Tavoitteena on vastata kysymyksiin, millaisia ei-kaupallisia tekijöitä voidaan tarkastella osana kaupungin keskustaa sekä sen sisältämiä ekosysteemejä? Miten ei-kaupalliset toimijat voivat olla osa liiketoiminnan ekosysteemejä ja millainen rooli niillä on koko kaupunkikehitykseen? Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin ekosysteemien yksittäisiä toimijoita. Kuten edellä on mainittu, tarkastelussa ovat asukkaat, kaupalliset toimijat sekä ei-kaupalliset tekijät. Tarkastelun kohteen valinnassa huomioidaan Vaasan kaupungin keskustalle relevantit toimijat sekä tekijät.

2.3.1 Kaupalliset toimijat

Vaasan kaupungin keskustassa toimii useita erilaisia kaupallisia toimijoita. Toimijat jaetaan tässä pro gradu -tutkielmassa hotelleihin ja muihin majoitusliikkeisiin, ravintoloihin, kahviloihin, viihde- ja vapaa-ajan toimijoihin sekä vähittäiskauppoihin. Voidaan myös puhua markkinatiloista Castilhoa ja Dolbecia (2018) mukaillen. Koska vähittäiskaupan rakenteessa on tapahtunut merkittäviä muutoksia ja sillä on suuri merkitys kaupunkien keskustojen ekosysteemeissä sekä koko kaupungin elävöittämisessä, tarkastellaan sitä

lähemmin omassa kappaleessa 3.3. Vähittäiskauppaa tarkasteltaessa keskitytään vähittäiskaupan rakenteeseen, muutokseen sekä uusiin digitaalisiin ratkaisuihin. Tarkastelussa ovat kivijalkamyymälöiden digitaalisuus, ostoskeskukset, pop-up myymälät sekä showroomit.

Vaasan kaupungin keskustassa toimii useita hotelleja sekä muita majoitusliikkeitä. Muutoksia majoitusliiketoimintaan on viime vuosina tuonut jakamistaloutta suosivat innovaatiot kuten Airbnb. Jakamistaloudessa kyse on tilapäisestä käyttöoikeudesta. Jakamistaloudelle ominaista on kehittyvän teknologian sekä sosiaalisen median hyödyntäminen. Uudenlaiset innovaatiot toimivat usein digitaalisilla jakamisalustoilla. Jakamistaloudessa toimintaa ohjaavat resurssien tehokas käyttö, yhteisöllisyys sekä joukkoistaminen. (VTT, 2019.) Airbnb:n avulla yksityiset henkilöt voivat tarjota asuntonsa tai huoneensa vuokrattavaksi digitaalisen alustan välityksellä (Airbnb, 2020). Myös Vaasan kaupungin keskustassa sijaitsevat ajanmukaiset hotellit sekä muut majoitusliikkeet houkuttelevat vapaa-ajan matkustajia sekä työmatkailijoita. Lisääntyvät matkustajamäärät lisäävät koko kaupungin elinvoimaisuutta.

Vaasan kaupungin keskusta tarjoaa kuluttajille useita ravintoloita sekä kahviloita. Yleisesti kuluttaminen palveluihin kasvaa keskimääräistä kulutusta nopeammin. Vaikka ravintola- ja kahvilapalveluihin kuluttamisen osuus kaikesta kuluttamisesta on pienentynyt Suomessa vuodesta 1985 vuoteen 2012, on se merkittävin yksittäinen palvelukulutuksen muoto. (Ahlqvist, 2015.) Ravintoloissa sekä kahviloissa ilmapiirillä sekä ympäristön muotilulla on entistä merkityksellisempi vaikutus asiakkaiden käyttäytymiseen. Syömisestä on tullut viihdetoimintaa ja ravintolan tai kahvilan valinnalla voidaan viestiä muun muassa omia henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä elämäntyyliä. Sen lisäksi, että ravintoloissa ja kahviloissa kuluttaminen nähdään viihteenä, on kuluttamista kehitetty kohti kulttuuriteollisuutta. Ruuan kuluttaminen ravintoloissa ja kahviloissa ei tyydytä vain perustarvetta, vaan myös sosiaalista tarvetta. Etenkin kahvilat nähdään nykypäivänä paikana, jossa asiakkaat voivat seurustella, viettää aikaa, työskennellä sekä osallistua keskusteluihin. (Astuti & Hanan, 2012.) Houkuttelevat ravintolat sekä kahvilat edesauttavat

kaupungin keskustan elävöittämistä. Ne tarjoavat vapaa-ajan viihdettä sekä tyydyttävät asiakkaiden tarpeita.

Kaupungin keskustassa sijaitsee myös muita vapaa-ajanviettopaikkoja sekä erilaisia aktiviteetteja. Esimerkkinä ovat elokuvateatterit ja viihdekeskukset. Kuluttajien sitoutuneisuus, sosiaalinen tietoisuus sekä kouluttautuneisuus vaikuttavat siihen, että he etsivät liiallisen materian kuluttamisen sijaan ainutlaatuisia kokemuksia sekä elämyksiä. Ei-vähiittäiskaupallisten elämysten tarjoaminen kuluttajille mahdollistaa verkkokauppoja vastaan kilpailemisen houkuttelemalla kuluttajat fyysisesti esimerkiksi kaupungin keskustaan. Vastatakseen kuluttajien muuttuneisiin tarpeisiin kaupunkien keskustojen tulisi tarjota uusia interaktiivisia ratkaisuja, jotka houkuttelevat kuluttajia. (Evans, 2014.)

2.3.2 Ei-kaupalliset tekijät

Liiketoiminnan ekosysteemit on nähty perinteisesti kaupallisista toimijoista muodostuvina verkostoina. Kaupunkien keskustojen rakenteeseen vaikuttavat kuitenkin merkittävästi myös ei-kaupalliset tekijät kuten puistoalueet, julkiset tilat, parkkialueet sekä infrastruktuuri. Näillä on erityinen merkitys yleiselle viihtyvyydelle sekä hyvinvoinnille. Ei-kaupallisista tiloista voidaan puhua myös julkisina tiloina, joissa kuluttajat neuvottelevat sosiaalisten ryhmien välillä julkisen tilan kulutuksesta. Julkiseen tilaan sisältyvät myös kaupunkien asukkaat, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa. (Castilho & Dolbec, 2018.)

Euroopan Unionin väestöstä 80 % asuu kaupungeissa tai kaupunkialueilla. Huolenaiheena on ihmisten elämänlaatu, mutta myös biologinen järjestelmä, ympäristö sekä ilmastonmuutos. Talouskasvussa tulisi huomioida kestävä kehitys, ympäristöajattelu sekä nykyaikainen bioteknologia. Kestävän kaupungin kehityksessä oleellisia ovat viheralueet kuten puistot, puutarhat ja metsät, leikkikentät, katupuut, nurmikot sekä kukkaistutukset. Näillä viheralueilla on monia hyötyjä niin ympäristölle kuin asukkaiden hyvinvoinnille. Kaupunkielämän laadun parantamiseksi viheralueita tulisi hyödyntää useilla eri osa-alueilla niin ympäristön kuin sosiaalisen hyvinvoinnin parantamiseksi. (Sera, 2013.)

Vuonna 2018 Vaasan kaupungissa oli 233 hehtaaria rakennettuja puistoalueita, 82 leikikikenttää sekä 4120 hehtaaria metsää. Kehitys vuoteen 2017 nähden on ollut positiivista. Lisäksi kunnossapidettäviä liikenneväylien määrä on kasvanut vuodesta 2017 vuoteen 2018. Vuonna 2018 katuja oli 373 kilometriä, pyöriteitä 199 kilometriä, erillisiä raitteja 64,4 kilometriä sekä yksityisiä teitä 17844 kilometriä. Erityisesti pyöriteiden määrä on kasvanut voimakkaasti, sillä vuonna 2017 Vaasan kaupunki kunnossapiti vain 131 kilometriä niitä. (Vaasa, 2019e.)

Vaasan kaupungin keskustassa on useita erilaisia pysäköintipaikkoja ajoneuvoille. Autoille on sekä maksullisia paikkoja kaduilla että pysäköintihalleja. Lisäksi kaupungin elinvoimaisuuden parantamiseksi on tehty kokeilu ilmaisille parkkipaikoille pysäköintiekolla. (Kuivasmäki, 2019). Pyöräilyn ja autoilun lisäksi liikkuminen on mahdollista julkisilla kulkuvälineillä. Bussireitit suunnitellaan palvelemaan niin koulu- kuin työmatkaliikennettä. (Vaasa, 2019g.)

2.3.3 Kaupungin asukkaat

Kuten aiemmin on mainittu, elinvoimaisessa elinympäristössä fyysinen- ja sosiaalinen hyvinvointi integroituvat, jotta ihmisten olemassaolo on tuottavaa sekä merkityksellistä. Kaupunkien elävöittämisessä tulee ottaa huomioon ihmisten sosiaaliset sekä psykologiset näkökulmat ja sen avulla tulee pyrkiä täyttämään ihmisten tarpeet tulla osaksi kestävästä sosiaalista järjestelmästä. (Kashef, 2016.) Tässä työssä keskitytään asukkaiden muodostamaan sosiaaliseen näkökulmaan osana kaupungin keskustan rakenteita. Hyvinvointiin tähtäävä sosiaalinen näkökulma tulee ottaa huomioon kaupallisten sekä ei-kaupallisten tekijöiden lisäksi tarkasteltaessa kaupunkien ekosysteemejä ja rakenteita.

Kaupungit, keskustat sekä keskustojen ostosalueet kulutuskonteksteina ovat moniulotteisia alueita, joissa kuluttajien käyttäytyminen voi tapahtua monin eri tavoin riippuen

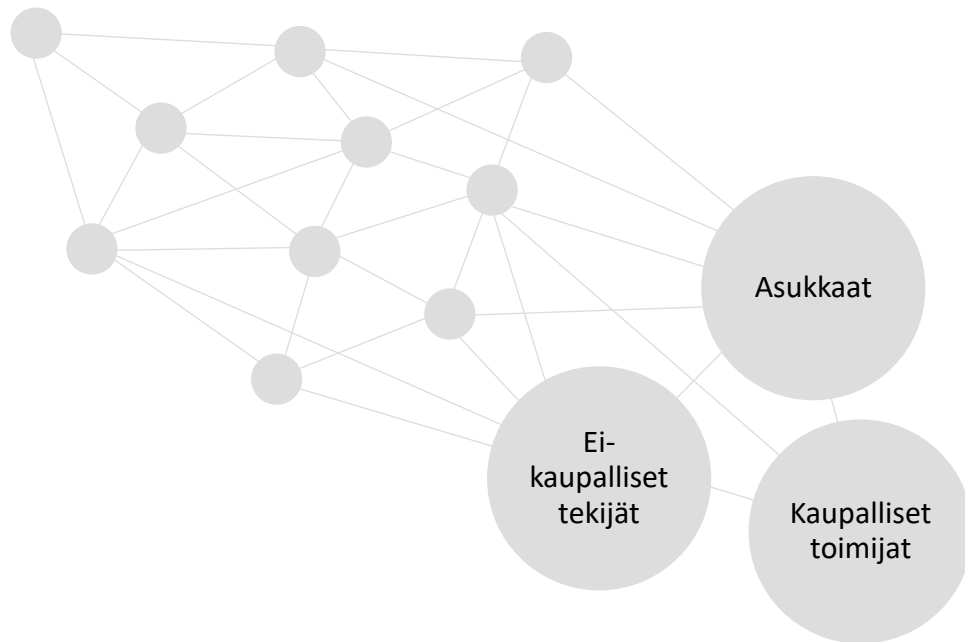
kuluttajien ja vähittäiskauppojen välisen suhteen luonteesta. Ihmisillä on useita eri rooleja kuluttajina. Motivaatiot sekä ajurit käyttäytymiselle vaihtelevat yksilöllisesti sekä olosuhteiden mukaan. Kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttavat myös resurssit. Resurssit voivat olla rahallisten ja ajallisten resurssien lisäksi tunne- ja kognitiivisia resursseja. Kuluttajat tekevät kompromisseja saavutettavien valintojen välillä, joten sama henkilö voi käyttäytyä eri tavalla eri kulutustilanteissa. (Laaksonen, Huuhka, Laaksonen, 2013, s.17-20.) Laaksonen ja muut (2013, s. 19) esittävät, että käyttäytymismallit, toiminnot sekä kokemukset urbaanin kulutuksen yhteydessä syntyvät kolmesta voimasta, joita ovat kuluttajien tarpeet, toiveet ja halut. Näitä voimia voidaan pitää kolmena lähestymistapana ymmärtää kuluttajien käyttäytymisen motivaatioita ja tavoitteita.

Kulutuskontekstit voidaan nähdä moniulotteisina ja niihin liittyvät toiminnalliset, sosiaaliset sekä henkiset näkökulmat. Laaksonen ja muut (2013, s. 22) esittävät kulutusalueen muodostuvan kulutuspaikkojen päällekkäisistä ulottuvuuksista. Kulutusalueina esitetään rutiininomainen kulutuskäyttäytyminen, valikoiva kulutuskäyttäytyminen, elämäntyyliin liittyvä käyttäytyminen sekä uppoutuminen ja kokemukset ostoksien ja hyödykkeiden ulkopuolella. Rutiininomaisella kulutusalueella käyttäytymistä ohjaa tarve, kun taas valikoivalla kulutusalueella käyttäytymistä ohjaa toive. Elämäntyyliin liittyvää käyttäytymistä ohjaa halu. Kuluttajalla on siis erilainen rooli riippuen siitä, millä kulutusalueella hän toimii. Tietyt vähittäiskaupan ympäristöt ovat kytkeytyneenä useisiin eri alueisiin eli alueet ovat yhteydessä toisiinsa. Eri kuluttajat näkevät saman ympäristön erilaisen ostokäyttäytymisen paikkana. Sama kuluttaja taas voi nähdä saman kulutusalueen eri tavalla riippuen siitä, mikä motivoi juuri sillä hetkellä hänen käyttäytymistään. (Laaksonen ja muut, 2013, s.22.)

2.4 Yhteenveto

Kuviossa 3. havainnollistetaan ekosysteemien muodostuminen kaupungin kontekstissa sekä kuvataan eri toimijoiden muodostamaa verkostoa. Tässä tutkimuksessa kaupungin

ekosysteemejä tarkastellaan asukkaiden, ei-kaupallisten tekijöiden ja kaupallisten toimijoiden muodostamina verkostoina. Kaupungin keskusta voidaan nähdä yhtenä suurena ekosysteeminä tai toisaalta se voidaan nähdä koostuvan useasta pienemmästä ekosysteemistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa.



Kuvio 3. Ekosysteemit kaupungin kontekstissa.

Ekosysteemien muodostumista sekä toimintaa tarkasteltaessa oleellista on huomioida eri toimijoiden välinen yhteistyö sekä kilpailu. Luvussa 5.4. tarkastellaan Vaasan kaupungin ekosysteemejä sekä niiden välistä yhteistyötä. Tarkastelussa otetaan huomioon mahdollinen tenant-mix logiikka.

3 Tenant-mix logiikat kaupunkien ekosysteemien kontekstissa

Kuten aiemmin on mainittu, tässä tutkimuksessa kaupungin keskustaa tarkastellaan hyödyntämällä tenant-mix logiikkaa, jota peilataan kaupungin muodostamiin ekosysteemiin. Tenant-mix logiikalla tarkoitetaan sitä perustetta, millä eri toimijoista muodostetut yhdistelmät on rakennettu. Tenant-mix logiikkaa on perinteisesti hyödynnetty tarkasteltaessa yksittäisiä ostoskeskuksia. Tenant-mixin avulla voidaan muun muassa tutkia, millaiset yhdistelmät erilaisia vähittäiskauppoja, ravintoloita sekä muita toimijoita muodostavat mahdollisimman tehokkaan sekä asiakkaille arvoa tuottavan kokonaisuuden. Tässä tutkimuksessa tarkastelua laajennetaan koskemaan kaupungin keskustan rakennetta sekä sen systeemisyyttä. Analyysin kohteena on, mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon tenant-mix logiikoiden hyödyntämisessä kaupunkien kontekstissa.

Tenant-mix voidaan määritellä olevan vähittäiskaupan maantietoa (Yiu & Xu, 2012, s. 526). Tenant-mix kertoo eri myymälöiden ja myymälätyyppien välisestä suhteesta toisiinsa. Suhdetta voidaan määritellä muun muassa prosentuaalisilla osuuksilla. (Dawson, 1983.) Vähittäiskauppojen omistajat, sijoittajat sekä asiantuntijat ovat korostaneet yhä enemmän vähittäiskauppojen tenant-mixien eli vuokralaisyhdistelmien vaikutusta muun muassa kauppakeskuksiin. Perusajatuksena on, että johdon tulisi pyrkiä luomaan optimaalinen vuokralaisyhdistelmä, joka maksimoi tässä tapauksessa kauppakeskuksen liikevaihdon ja vähittäiskauppioiden voitot. Tenant-mixiin kuuluu yleensä yksi tai useampi ankkurivuokralainen, useita vähittäiskauppoja sekä ruokapaikkatoimijoita. Ankkurivuokralaiset houkuttelevat keskukseen joukon kuluttajia. Ruokapaikkatoimijat voivat luoda uusia palveluja kuluttajille sekä hyödyntää suuria asiakasvirtoja. Muut vähittäiskaupat vastaavat kuluttajien muihin ostotarpeisiin, jotta kuluttajat voivat säästää aikaa sekä vätevaa hankkimalla ostokset yhdestä paikasta. (Gerbich, 1998, s. 284).

3.1 Ankkuritoimijat

Kuten johdannossa mainitaan, tässä tutkimuksessa selvitetään, esiintyykö ekosysteemeissä samalainen järjestely ankkuritoimijoiden suhteen kuin ostoskeskusten tenant-mi-
xeissä. Toimiiko jonkin ekosysteemi ankkuriekosysteeminä muille ekosysteemeille? Ekosysteemejä tarkasteltaessa ilmenee, että ekosysteemeissä toimii ankkuritoimijoita, jotka ovat liiketoiminnan ekosysteemien tärkeimpiä toimijoita. Mikäli ekosysteemejä halutaan tukea, on kannattavinta tukea juuri näitä ankkuritoimijoita. (Clarysse ja muut 2014). Tämä ei kuitenkaan vielä kerro eri ekosysteemien keskinäisistä suhteista. Mahdolliset ankkuritoimijat voidaan havaita havainnoimalla Vaasan kaupungin keskustaa. Vaasan kaupungin keskustan ekosysteemejä sekä niiden välisiä suhteita tarkastellaan empiirissä osassa pro gradu -tutkielmaa.

Konishi & Sandfort (2003, s. 413) esittävät ostoskeskuksissa yleensä olevan yksi tai useampi tavaratalo eli ankkuritoimija sekä useampi erikoismyymälä, jotka myyvät vaihtoehtoisia hyödykkeitä. Useat erikoismyymälät takaavat, että kuluttajan on mahdollista löytää sopiva tuote. Ankkurimyymälä houkuttelee kuluttajia maineensa avulla ja lisää liikennettä sen lähetyville. Lisääntyneet kuluttajamäärät ankkuriliikkeen lähetyvillä, lisäävät lähellä sijaitsevien erikoismyymälöiden myyntiä sekä voittoa. Koska tavaratalot eli ankkurimyymälät voivat olla keskittyneitä eri hyödykeryhmiin, on niitä usein useampia ostoskeskuksissa. Samoin erikoismyymälöiden valikoimat vaihtelevat. (Konishi & Sandfort, 2003, s.413.)

3.2 Vuokralaissuhteiden rakenne

Usein ostoskeskukset rakentuvat hyvin samankaltaisesti, josta voidaan päätellä, että ostoskeskusten johtajat valitsevat vähittäiskauppoja sekä sijoittavat ne tavalla, joka maksimoi voiton (Pashigian & Gould, 1998). Konishi & Sandfort (2003) esittävät, että tavaratalot sekä erikoismyymälät lisäävät liikennettä ostoskeskuksessa, mikä hyödyttää molempien tyyppisiä myymälöitä. Oleellista on, että erikoismyymälöiden määrä ei kuitenkaan

saa olla liian suuri. Brownin (2010, s. 27) mukaan toimimalla eri vähittäismyyntimuotojen avulla yritykset voivat mukautua eri markkinasegmenttien tarpeisiin. Perinteisesti eri vähittäiskaupan muotojen portfolion määrittämisessä on hyödynnetty rahoitusportfolio teoriaa. Sen avulla johtajat voivat hahmottaa laajan kokonaisuuden, mutta tarkemman kuvan määrittämiseen tarvitaan myös muita työkaluja. (Brown, 2010, s.27.)

Aiemmin on mainittu, että vähittäiskaupan rakenne on murroksessa. Myös Evans (2014) esittää asian sekä näkee vaikutukset ostoskeskusten tenant-mix logiikkaan. Ostoskeskusten johtajien on kehitettävä uudenlaisia konsepteja vastaamaan nykyajan kuluttajien tarpeisiin. Parhaiten muutoksessa pärjäävät uusien innovaatioiden kehittäjät, jotka mukautuvat muutokseen sekä uusiin trendeihin. Ostoskeskukset ovat nykyään muutakin kuin ostospaikkoja. Niistä on tullut keskuksia, joissa pidetään hauskaa ja vietetään laadukasta vapaa-aikaa. Tästä syystä ostoskeskusten tulee tarjota enemmän ei-vähittäiskaupallisia palveluja sekä elämyksiä, joita ei pystytä tarjoamaan verkossa. Ei-vähittäiskaupallisilla palveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi elokuvateattereita, ravintoloita ja kahviloita. Kysyntä lisääntyy myös muulle vapaa-ajan vietolle kuten muille palveluille, viihteelle sekä oppimiselle. Vapaa-ajan viihte sekä muut elämykset, joita ei pystytä verkossa tarjoamaan, ovat tehokkaimpia keinoja kilpailla teknologian mahdollistamia uusia keksintöjä vastaan. Tenant-mixit eli vuokralaissuhteet ovat siis muuttuneet siten, että vapaa-ajan ja viihteen toimijoista on tullut entistä tärkeämpiä kävijöiden houkuttelemisessa. Kun kävijöitä saadaan houkuteltua paikalla, voidaan heidät muuntaa asiakkaiksi erilaisten markkinointitoimenpiteiden avulla. (Evans, 2014.) Tätä muutosta voidaan hyödyntää myös kaupunkien keskustojen vastaamisessa muuttuvaan kilpailuun sekä kuluttajien uudenlaisiin tarpeisiin.

Teller & Schnedlitz (2012) tarkastelevat keskittymiä, joilla tarkoitetaan ryhmää myymälöitä sekä palveluntarjoajia. Keskittymissä nämä toimijat tarjoavat tavaroita ja palveluja kuluttajille ja ovat sijoittuneet lähekkäin keskenään. Vähittäiskaupat sekä muut palveluntarjoajat etsivät hyötyjä sijoittumalla keskittymiin, kuten kaupunkien ostoskaduille tai ostoskeskuksiin. Keskittymien avulla toimijat pyrkivät saamaan synergeettisiä vaikutuksia

kuulumalla verkostoon. Kaupunkien keskustojen keskittymät menettävät koko ajan markkinaosuuttaan verrattuna esimerkiksi ostoskeskuksiin. Tämä johtuu kaupunkien keskustojen yritysten sekä muiden toimijoiden välisen yhteistyön puutteesta koskien muun muassa markkinointia. Lisäksi hallinnon toimien vähyydellä on vaikutusta siihen, että kaupunkien keskustojen keskittymät eivät muodostu tehokkaiksi. (Teller & Schnedlitz, 2012, s. 1043-1045.)

Keskittymien voidaan siis kuvailla muodostavan tenant-mixejä, jotka rakentuvat niin kaupungin keskustoihin kuin ostoskeskuksiin. Tenant-mix voidaan nähdä sekä keskinäisenä kilpailuna että yhteistyönä. Toisaalta samassa keskittymässä toimivat eri toimijat kilpailevat samoista asiakkaista, mutta tekevät samalla yhteistyötä hyödyntämällä samaa infrastruktuuria, kuten liikennejärjestelmää, parkkipaikkoja, hallintaa, huoltoa sekä turvallisuuspalveluja. (Teller & Schnedlitz, 2012, s. 1045.) Kaupungin keskusta voidaan nähdä siis yhtenä suurena keskittymänä, joka koostuu pienemmistä keskittymistä, jotka ovat kaupungin keskustoissa toimivia ekosysteemejä. Ekosysteemeillä on omanlainen verkotunut tenant-mix logiikkansa. Esimerkkinä voidaan todeta muun muassa kaupungin keskustassa sijaitsevat ostoskeskukset, jotka muodostuvat erilaisista kaupallisista toimijoista sekä ei kaupallisista tekijöistä. Toisaalta ekosysteeminä voidaan nähdä jonkin tietty osa kaupungin keskustaa, kuten esimerkiksi tietty katu. Nämä eri ekosysteemit taas muodostavat omanlaisen tenant-mixin, joka muodostaa koko kaupungin keskustan keskittymän.

Keskittymien johtajat, markkinoijat sekä yritykset pyrkivät vaikuttamaan keskittymien tehokkuuteen ja siten yritysten sekä koko keskittymän menestykseen. Tämä johtaa positiivisiin vaikutuksiin myös kuluttajissa. Keskittymien hyötyjen ajureina voidaan nähdä sijaintiin liittyvät tekijät, tenant-mixiin liittyvät tekijät eli millainen vuokralaiskokonaisuus eri toimijoista muodostuu, markkinointiin liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat koko keskittymään sekä hallintoon ja johtamiseen liittyvät tekijät. Oleellista on, että näillä tekijöillä on vaikutusta koko keskittymään eikä vain yhteen sen toimijaan. Kaikki edellä mainitut ajurit linkittyvät vahvasti toisiinsa. (Teller & Schnedlitz, 2012, s. 1046-1047.)

Tellerin ja Schnedlitzin (2012, s. 1047) tekemästä tutkimuksesta selviää, että suurin vaikutus keskittymän menestykseen on sijainnilla. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi nousee kiinteistöjen ja alueiden hallinta kuten siivous, kunnossapito, virkistysalueet sekä yleiset tilat. Tämä tukee ajatusta, että kuluttajat hakevat mukavuuteen liittyviä ominaisuuksia keskittymiltä. Kolmanneksi tärkein ajuri on tenant-mixit eli oikeanlaiset vuokralaissuhteet. Oikeanlaisella vuokralaisyhdistelmällä on ratkaiseva rooli yksittäisille vähittäiskaupoille, kun ne päättävät liittyä johonkin keskittymään. Yhteinen markkinointi on avainasemassa yritysten menestyksen lisäämisessä, mutta se nähdään silti pienempänä tekijänä muihin ajureihin verrattuna. (Tellerin ja Schnedlitzin, 2012, s. 1047.)

3.3 Vähittäiskaupan rakenne

Tarkasteltaessa kaupunkien keskustoja merkittäväksi tekijäksi nousee vähittäiskauppa ja sen rakenne. Vaikka kaupunkien keskustat sekä perinteiset ostoskadut muodostuvat monipuolisista toimijoista kuten virastoista, uskonnollisista instituutioista ja kouluista, on vähittäiskauppa nähty niiden ydintoimintana (Bloom, 2019, s.4). Sen vuoksi tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan lähemmin vähittäiskaupan eri muotoja sekä trendejä. Tarkastelussa keskitytään etenkin Euroopassa tehtyihin tutkimuksiin sekä kehityssuuntauksiin ja peilataan näitä Vaasan kaupungin keskustassa toimiviin vähittäiskaupan toimijoihin. Vähittäiskauppa on merkityksellinen toimiala jokaisen valtion taloudelle. Euroopan Unionissa sillä on suuri merkitys työllisyyteen sekä bruttokansantuotteen kehitykseen. (Knezevic, Renko & Knego, 2011.) Bruttokansantuotteella tarkoitetaan kotimaisten tuotantoyksiköiden tuotantotoiminnan lopputulosta. (Tilastokeskus)

Vähittäiskauppa on toimintaa, jossa tuotteita sekä palveluita myydään suoraan loppukäyttäjille. Vähittäiskaupassa on kyse tuottajien, myyjien sekä kuluttajien välisestä toiminnasta, jonka avulla pyritään luomaan lisäarvoa kuluttajille tarjoamalla oikeita tuotteita sekä palveluita, luomalla miellyttävä ostosilmapiiri, laskemalla kuluttajien kokemaa riskiä ostamisessa sekä tekemällä ostamisesta helppoa tarjoamalla edullinen hinta. (Kent

& Omar 2003, s. 8; 14-17.) Vähittäiskauppa toimialana on kasvanut globaalisti niin määrällisesti kuin arvollisesti vuodesta 1990. Lisäksi kaupan rakenne on muuttunut merkittävästi ja kaupankäynti on vapautunut huomattavasti. (Knezevic ja muut, 2011; Bernatonyte & Normantiene, 2009, s.7.) Vähittäiskaupan eri muodot rakentuvat tarjottujen tuotteiden, palvelun luonteen, hinnoittelupolitiikan, mainonnan, myynninedistämisen, myymäläsuunnittelun, visuaalisen markkinoinnin ja sijainnin yhdistelmistä (Brown, 2010, s. 19-20).

Tarkasteltaessa vähittäiskaupan kehitystä vuodesta 1990 Dawson (2006) esittää neljä vähittäiskaupan trendiä. Ensimmäisenä trendinä on suurten vähittäiskaupan yritysten kasvu nopeammin kuin koko toimialan kasvu. Toisena trendinä on strategisen näkökulman lisääntyminen johdon päätöksenteossa. Kolmantena trendinä on organisaatiokenteiden monimutkaisuuden kasvu ja viimeisenä hän mainitsee vähittäiskauppojen valan kasvamisen. Vähittäiskaupat hallitsevat arvoketjuja, kun ennen hallitsijoina ovat toimineet tuottajat. Vargon ja Luschin (2004) esittämän palvelulähtöisen logiikan mukaan valta on siirtynyt vähittäiskaupoilta yhä enemmän kuluttajille. Kuluttajat nähdään palvelun ja tuotteen tuottajina. Markkinointi tehdään vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa ja yritysten asiakkaat nähdään resursseina. (Vargo & Lusch, 2004.)

Knežević, Naletina ja Damić (2016) puolestaan esittävät, että vähittäiskaupan alalla on ollut vuodesta 1990 kaksi päätrendiä. Nämä trendit ovat kansainvälistyminen sekä keskittyminen. Vähittäiskaupan keskittymisessä on kyse siitä, että yksi tai useampi toimija kasvaa nopeammin kuin koko toimiala keskimäärin. Kasvu voi tapahtua orgaanisesti tai yrityskauppojen vuoksi, jolloin yritys kasvattaa markkinaosuuttaan. Markkinaosuuden kasvattaminen parantaa yrityksen neuvotteluasemaa toimittajiin sekä asiakkaisiin. Lisäksi se saa paremman markkina-aseman kilpailijoihin nähden sekä sen tuottavuus kasvaa, jolloin sillä on paremmat mahdollisuudet uusiin innovaatioihin sekä uusiin teknologioihin. (Knežević ja muut, 2016.)

Kneževićin ja muiden (2016) mukaan vähittäiskaupan toimialan kasvu on ollut nopeaa ja pienet yritykset ovat menettäneet kilpailukykyään. Pienet yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyä sekä säilyttämään asemansa sekä liiketoimintansa. Knežević ja muut (2016) ehdottavat kahta keinoa pienille yrityksille kilpailukyvyn parantamiseen. Ensimmäinen keino on muodostaa liittoumia eli alliansseja muiden vähittäiskauppojen kanssa. Toinen keino on erilaistaa valikoimaa. Valikoiman erilaistamista sekä niche-markkinoihin keskittyminen on tehokkain keino pienille yrityksille kasvattaa kilpailuetua. (Knežević ja muut, 2016.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että suurimmat trendit vähittäiskaupan toimialalla Euroopan Unionissa viime vuosikymmeninä ovat kansainvälistyminen, vallan siirtyminen pois tuottajilta sekä polarisoituminen. Polarisoitumisella tarkoitetaan, että vähittäiskaupan alalla toimivat yritykset ovat jakautuneet suuriin sekä mikroyrityksiin. (Knezevic ja muut, 2011.) Hallitsevilla trendeillä on haitallinen vaikutus pieniin yrityksiin. Vaikka pieni yritys toimisikin vain paikallisesti, on kansainvälistymisellä tärkeä rooli, sillä sen avulla voidaan kilpailla suuria kansainvälisiä yrityksiä vastaan, jotka Internetin välityksellä toimivat globaalisti. (Knežević ja muut, 2016.) Kansainvälistyminen voi tapahtua liiketoiminnan aktiviteeteissa kuten logistiikassa ja hankinnoissa tai sillä voidaan tarkoittaa asiakkaiden tavoittamista globaalisti. (Knežević & Szarucki, 2012.) Lisäksi pienille yrityksille tärkeä kilpailuedun lähde on osaava henkilöstö, jotta yritys pystyy viestimään eettisesti sekä läpinäkyvästi. Tärkeäksi tekijäksi nousee myös henkilöstön kouluttaminen. (Knežević ja muut, 2016.)

Deloitte toteuttaa vuosittain ”Global Powers of Retailing” tutkimuksen, jossa esitetään muun muassa vähittäiskaupan trendejä. Vuonna 2017 suurimmiksi trendeiksi nousivat tavaroiden ostamisen vähentyminen, itseilmaisuus brändien avulla, kaupan rajojen häilyminen, tarpeeseen ostaminen sekä teknologian vaikutus koko yhteiskuntaan. Kun tavaroiden ostaminen vähentyy, kasvattavat kokemukset ja elämykset painoarvoaan. Asiakkaat etsivät tuotteita ja kokemuksia, jotka heijastavat heidän henkilökohtaista brändiä, jonka he ovat luoneet esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Yhteisöllisyys, avoimet työtilat

eli co-working spacet, jakamistalous sekä teknologian uudenlainen hyödyntäminen muuttavat vähittäiskauppaa. Perinteisen vähittäiskaupan ja muiden toimialojen väliset erot pienentyvät. Uudet toimijat kehittävät uusia liiketoimintamalleja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Kuluttajat ostavat tarpeeseen, joten vähittäiskaupan merkityksellisyteen vaikuttaa se, miten hyvin se pystyy tuotteellaan vastaamaan tarpeeseen juuri sillä hetkellä, kun kuluttajan tarve syntyy. Uudet teknologiat kuten robotiikka, tekoäly sekä virtuaalitodellisuus muuttavat ihmisten tapaa elää ja ostaa. (Deloitte, 2017.)

Vuonna 2018 Deloitteen tutkimuksessa nostetaan esiin kivijalkamyymälöiden sekä verkkokauppojen yhteistyö, ainutlaatuiset ja houkuttelevat myymäläkokemukset, kaupan uudelleen keksiminen sekä maailmanluokan digitaalisten ratkaisujen kehittäminen. Kaupan uudelleen keksimisellä tarkoitetaan muun muassa uudenlaisia ostopolkuja, joissa hyödynnetään tekoälyä, robotiikkaa, äänitekniikkaa sekä Internetiä. (Deloitte, 2018.) Esi-merkki uudenlaisesta kaupan konseptista on Amazon Go myymälät. Amazon Go myymälöissä ei ole ollenkaan kassoja, vaan asiakas kirjaa itsensä kauppaan sisään mobiiliapplikaatiolla ja myymälä tunnistaa asiakkaan poimimat tuotteet erilaisten kameroiden sekä muun muassa vaa'an avulla. Kun asiakas poistuu kaupasta, veloitetaan hänen pankkikorttiltaan poimitut tuotteet. Asiakkaiden ei siis tarvitse enää jonottaa kassoilta ja maksaa pankkikortilla tai puhelimella. (Amazon, 2020.) Ostopolku tapahtuu usein online ja offline sekoituksena, jolloin yritykselle on elintärkeää luoda saumaton ostokokemus kaikkien kanavien välillä (Deloitte, 2018).

Vuoden 2019 tutkimuksessa Deloitte on keskittynyt vähittäiskaupan taloudellisiin trendeihin. Protektionismi, eli sisäisillä merkkinoilla toimivien toimijoiden suojeleminen ulkopuolisilta kilpailijoilta valtion toimesta, rajoittaa investointeja sekä kaupankäyntiä. Yhdysvaltojen harjoittama rahapolitiikka vaikuttaa maailmanlaajuisesti rahoitusmarkkinoihin. Euroopassa ja Kiinassa kasvu hidastuu sekä energian ja hyödykkeiden hinnat kääntyvät laskuun. (Deloitte, 2019.) National Retail Federation nostaa vuoden 2019 trendeiksi esille tekoälyn hyödyntämisen, ääniteknologian kehittymisen, kaupan ja työtilojen yhdis-

tymisen eli co-working tilojen suosion nousun, terveyden- ja hyvinvoinnin suosion jatkumisen, nopeammat ja tehokkaammat toimitusketjut, kestävän kehityksen sekä vastuullisuuden yleistymisen valtavirraksi sekä kiinnostuksen lisääntymisen lohkoketjuteknologiaa kohtaan (Kaupan liitto 2019b.) Digitalisaation luomia mahdollisuuksia käsitellään lisää seuraavassa luvussa.

Nykyisistä trendeistä puhuttaessa ei voida jättää mainitsematta kestävää kehitystä. Kestävästä kehityksestä on tullut merkittävä tekijä yritysten sekä viranomaisten toiminnassa. Vähittäiskaupalla on merkittävä rooli kestävän kehityksen edistämisessä ja sen mukaisen toimenpiteiden toteuttamisessa. (Stefańska & Borusiak, 2015.) Kestävässä kehityksessä on kyse siitä, että nykyisten sukupolvien tulisi hallita maapallon resursseja siten, että myös tulevien sukupolvien tarpeet pystytään tyydyttämään (Robert, Parris & Leiserowitz, 2005). Kaupunkien keskustoissa toimivien vähittäiskauppojen osalta kestävä kehitys voidaan edistää etenkin oikeanlaisella aluesuunnittelulla. Onnistuneeseen aluesuunnitteluun vaaditaan kaupungin hallitukselta sekä muilta päättäjiltä pätevyyttä. Suunnittelun yhteydessä tulee pohtia, millaista kaupallista toimintaa voidaan milläkin alueella harjoittaa. (Stefańska & Borusiak, 2015.) Tästä syystä kaupunkikehityksen suunnittelussa vähittäiskaupan kestävällä kehityksellä on merkittävä rooli.

Kuluttajat ovat nykyään sosiaalisesti hyvin tietoisia. Tällä on vaikutusta vähittäiskauppojen yrittäjiin siten, että kuluttajien tietoisuus ajaa ne tekemään hyvää. Sosiaalinen vastuullisuus vaikuttaa kuluttamiseen ja siten luo mahdollisuuksia kaupunkien keskustoilte sekä ostoskaduille. Paikallisten tuotteiden suosiminen sekä vastuullinen liiketoiminta vastaavat kuluttajien tarpeisiin sekä ovat linjassa heidän arvojensa kanssa. Muutos on vaikuttanut siihen, että kuluttajat ovat entistä kiinnostuneempia käytetyistä vaatteista sekä esimerkiksi huonekaluista. (Bloom, 2019.)

Seuraavan vuosikymmenen kulutuskäyttäytymisestä on tehty tutkimuksia sekä ennusteita. Viitenä trendinä voidaan pitää kuluttajien turhautumista, myymälöiden käytön

muuttumista, omavaraisia myymälöitä, kuluttajien tuntemista sekä paikallisuuden kasvamisesta. Kuluttajien turhautuneisuudella tarkoitetaan sitä, että vähittäiskauppiaat hyödyntävät dataa epätarkasti ja siten vaikuttavat kuluttajille kohdistuvaan viestintään negatiivisesti. Kuluttajat haluavat tutustua tuotevalikoimiin vapaasti. Epäkiinnostavien tuotteiden mainonta ajaa kuluttajat fyysisiin myymälöihin. Yritykset, joilla on vain verkkokauppoja voivat ilmaantua fyysisenä myymälänä, mutta niiltä odotetaan kokemuksellisuutta. Myymälöiden tulisi olla kohtaamispaikkoja, jotka inspiroivat ja innostavat kuluttajia. (Ryan, 2020.)

Myymälätilojen käyttö tulee muuttumaan. Kokemuksellisuus tulee lisääntymään ja tuotteiden myynti vähentymään. Toisaalta kokemusten korostamisella pyritään saamaan kuluttajat ostamaan enemmän sekä kalliimmalla hinnalla. Kuluttajat haluavat oppia asioita sekä kouluttaa itseään ostoympäristöissä. Omavaraisten myymälöiden suosioon vaikuttaa se, että kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän vastuullisista tuotteista. Kuluttajat odottavat vähittäiskaupoilta omavaraisuutta sekä priorisoivat jätteen vähentämistä. Tällaisissa myymälöissä tuotteet saatetaan valmistaa asiakkaiden edessä ja asiakkaat ovat valmiita odottamaan ostaessaan vastuullisia omavaraisesti tuotettuja tuotteita. Myös tuotteiden vuokraaminen tulee nostamaan suosiotaan entisestään. Tuotteiden vuokraus liittyy vahvasti jakamistalouteen. (Ryan, 2020.)

Kuluttajien tuntemisessa olennaista on se, että tähän mennessä vähittäiskauppiaat ovat usein arvanneet, mitä kuluttajat haluavat. Nämä arvaukset ovat epätarkkoja. Tulevaisuudessa tarpeiden ja halujen tunnistaminen parantuu, sillä uusien teknologioiden avulla voidaan mitata potentiaalisten asiakkaiden kehoa ja mieltä. Mittaustulosten avulla vähittäiskauppiaat voivat tarjota kuluttajille relevantteja ratkaisuja. Kuluttajat, etenkin kaupunkiväestö, ovat valmiita henkilökohtaisille tarjoomille, mikäli ne ovat relevantteja. (Ryan, 2020.)

Viidentenä trendinä pidetään paikallisuuden sekä yhteisöllisyyden kasvua. Paikallisuus näkyy sekä ympäristössä että tuotteissa. Kuluttajat haluavat yhteisöllisiä kokemuksia.

(Ryan, 2020.) Paikallisuuden kasvu näkyy erityisesti ruokamarkkinoilla. Kuluttajat halua-
vat paikallisesti kasvatettua ruokaa, jota ei ole mahdollista saada suurista ketjuravinto-
loista. Lisäksi paikallisuus näkyy muun muassa vaatteissa, asusteissa, juomissa ja leipo-
moissa. (Bloom, 2019.)

Hallitsevilla trendeillä on merkittävä vaikutus Vaasan kaupungin keskustan vähittäiskau-
pan yrityksiin. Useat alueella toimivat vähittäiskaupan yritykset ovat mikroyrityksiä ja nii-
den tulee pohtia, millä keinoilla niiden on mahdollista parantaa kilpailukykyään, jotta ne
voivat vastata entistä suurempaan kilpailuun kansainvälisiä yrityksiä vastaan. Toisaalta
Vaasan kaupungin keskustassa toimii suuria kansainvälisiä yrityksiä, jotka valtaavat mark-
kinaosuuksia orgaanisella kasvulla sekä yrityskaupoilla. Jokaisen yrityksen sekä liiketo-
mintaekosysteemin on hyvä pohtia, miten se voi parantaa asemaansa markkinoilla otta-
malla huomioon uusimmat trendit sekä hyödyntämällä uusia teknologioita.

Vähittäiskaupalla on useita erilaisia muotoja kuten outlet myymälät, tehtaanmyymälät,
ulkoilma markkinat, lähikaupat, supermarketit, ketjuliikkeet, verkkokaupat, hypermarke-
tit, automaatit, mobiilikaupat sekä ovelta ovelle myyminen. Yritykset harjoittavat liike-
toimintaa hyvin erilaisissa kanavissa. Useat yritykset hyödyntävät useampaa kanavaa,
jolloin puhutaan monikanavaisesta vähittäiskaupasta. (Knezevic ja muut, 2011; Knezevic
ja muut, 2016.) Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelemme lähemmin kivijalkamyym-
älöiden digitaalisuutta, ostoskeskuksia, pop-up myymälöitä sekä showroomeja. Nämä
vähittäiskaupan muodot valikoituivat lähempään tarkasteluun, sillä ne ovat relevantteja
tutkittaessa Vaasan kaupungin keskustaa.

3.3.1 Digitaalisuus kivijalkamyymälöissä

Kivijalkamyymälöillä on tarkoitettu vähittäiskauppoja, jotka sijaitsevat kerrostalojen
alimmassa kerroksessa. Nykyisin termi on nähty lähinnä verkkokauppojen vastakohtana
ja se sisältää myös muun muassa kauppakeskuksissa toimivat myymälät. Tässä tutkimuk-

sessä kivijalkamyymälät ovat tiloja, joissa kuluttaja pystyy tutustumaan tuotteeseen fyysisesti. Käsittelyssä ovat myymälät, joissa tuotteita tarjotaan siis fyysisessä ympäristössä kaupunkien keskustoissa suoraan loppukäyttäjille.

Verkkokaupalla on suuri merkitys suomalaiselle kaupalle ja se lisää kansainvälistä kilpailua hinnoilla, laadulla sekä toimitusnopeuksilla. Viime aikoina verkkokaupan on puhuttu valtaavan markkinat digitalisaation vuoksi. Deloitte (2018) tekemän tutkimuksen mukaan kuitenkin 90 prosenttia maailman vähittäiskaupasta tapahtuu kivijalkamyymälöissä. Tämä johtuu osittain siitä, että esimerkiksi Suomessa puolet vähittäiskaupasta tapahtuu ruokakaupoissa sekä päivittäistavarakaupoissa. Verkkokaupan osuus näillä aloilla on vielä melko pientä etenkin Suomessa. Kivijalkamyymälät hyötyvät siitä, että kuluttajat haluavat tunnustella sekä kokeilla tuotteita etenkin kalliimpien hankintojen kohdalla. (Deloitte, 2018.)

Pekkala (2018) esittää, että kivijalkamyymälät tulevat muuttumaan ja niiden määrä tulee vähentymään, mutta ne eivät tule katoamaan kokonaan. Vähentymiseen vaikuttavat kansainvälinen kilpailu sekä ketjumaisen liiketoiminnan kasvu. Muutokseen vaikuttaa erityisen vahvasti digitalisaatio. Digitaalisten palveluiden osuus sekä merkitys tulee kasvamaan verkossa tapahtuvan vähittäiskaupan lisäksi kivijalkamyymälöissä. Konkreettisesti muutos näkyy muun muassa siinä, että tuotteesta haetaan ensin tietoa verkon välityksellä ja tämän jälkeen saavutaan vasta kivijalkamyymälään. Tämä johtaa siihen, että fyysinen sekä digitaalinen kauppa yhtenevät osittain toisiinsa. Digitalisaatio saa aikaan myös palvelujen digitalisoitumisen, jolloin laadukas palvelu sekä elämyksellisyys korostuvat kivijalkamyymälöissä. (Pekkala, 2018.) Myös Bloom (2019) esittää digitaalisen kaupankäynnin tulevan muuttumaan ja monikanavaisuuden lisääntymään.

Kivijalkamyymälöiden on tehtävä entistä kovempaa työtä houkutellakseen kuluttajia. Vastatakseen Internetin aiheuttamaan kilpailuun kivijalkamyymälät hyödyntävät huipputeknologiaa tehdäkseen fyysisitä myymälöistä niin interaktiivisia, mitä ne voisivat olla verkossa. Kilpaillakseen asiakkaista monet kivijalkamyymälät, erityisesti ostoskeskukset,

luovat kiinnostavia kokemuksia sekä elämyksiä, jotka rohkaisevat kuluttajia tekemään ostoksensa fyysisiin myymälöihin mieluummin kuin selaamaan Internetissä verkkokauppoja. (Bacon, 2013.)

Bacon (2013) esittää, että kiristyvässä kilpailussa digitaalisilla näytöillä on yhä tärkeämpi rooli. Digitaaliset näytöt toimivat parhaiten, kun ne on räätälöity kyseiselle myymälälle sekä sen asiakkaille ja kohderyhmälle. Monessa ostoskeskuksessa sekä kivijalkamyymälässä on digitaalisia kosketusnäyttöjä, joiden avulla markkinoijat voivat yhdistää offline sekä online markkinointitoimenpiteet tehden samalla brändistä kiinnostavan. Digitaaliset näytöt toimivat parhaiten, kun ne sopivat niiden ympäristöön. Perinteisesti toimijat ovat hyödyntäneet digitaalisia näyttöjä huomion herättämiseen. (Bacon, 2013.) Digitaalisten näyttöjen voidaan nähdä elävöittävän niin julkisia tiloja kuin koko vähittäiskaupan toimialaa.

Näyttöjä voidaan hyödyntää esimerkiksi livevideoiden lähettämiseen, kuten Benetton on tehnyt. Livevideoilla, joilla kuvataan ohi käveleviä kuluttajia, pyritään herättämään heidän huomionsa väärillä kuvilla. Kyseinen kampanja on todettu onnistuneeksi ja kivijalkamyymälät ovat muuttuneet pelkistä ostopaikoista brändiarvon muodostajiksi sekä vahvistajiksi. Burberry taas on hyödyntänyt teknologiaa, jossa myymälässä sijaitsevat peilit muuttuvat näytöiksi, joissa esitetään tietoa tuotteesta, jota peilataan peilin edessä. Tavoitteena on tarjota ostospaikan lisäksi viihdettä asiakkaille. Yksi keino digitaalisten näyttöjen hyödyntämiseen on tuotteiden sekä alennusten mainostaminen. Tämä toimii muun muassa liikkeissä, joissa käy todella paljon asiakkaita ja henkilökunta ei välttämättä ehdi auttaa kaikkia. Tällöin näytöt antavat tietoa sekä auttavat asiakkaita. Kyseiset näytöt toimivat myös tilanteissa, joissa asiakas ei halua olla vuorovaikutuksessa myyjien kanssa ennen ostopäätöksen tekemistä. (Bacon, 2013.)

Digitaalisuuden aiheuttamat muutokset ostokäyttäytymisessä koskevat myös maksutapoja. Mobiilimaksamisesta on tullut arkipäivää ja Suomessa pankit tarjoavat lähimaksuominaisuutta myös älypuhelimien. Lähimaksamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa

puhelimien vilauttamista maksupäätteelle. Muun muassa Apple Pay sekä Google Pay tarjoavat mahdollisuuden suorittaa maksuja puhelimella lisäämällä maksukortin tiedot ensin mobiiliapplikaatioon. Mobiililaitteella maksaminen onnistuu sekä kivijalkamyymälässä että verkossa. (Nordea, 2019) Lisäksi Danske Bankin vuonna 2013 kehittämä Mobile Pay on applikaatio, jolla ostosten tekeminen niin kivijalkamyymälässä kuin verkossa on mahdollista. (Mobile Pay, 2019.)

Digitaalisuuden näkyessä vahvasti vähittäiskaupan muutoksessa sekä tulevaisuudessa, toimijoiden on relevanttia pohtia, voidaanko uusia vähittäiskapoissa toteutettavia teknologioita hyödyntää myös erilasten ekosysteemien toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Lisäksi tulee pohtia, voidaanko teknologioita hyödyntää mahdollisten tenant-mixien muodostamisessa.

3.3.2 Ostoskeskukset

Ostoskeskukset voidaan nähdä omina toimijoinaan tai osana koko kaupungin keskustan muodostamaa keskittymää. Tämä on oleellista huomioida tarkasteltaessa kaupungin keskustojen ekosysteemejä. Ostoskeskusta voidaan tarkastella omana ekosysteeminään tai yhtenä toimijana laajemmassa ekosysteemissä. Ostoskeskukset ovat murroksessa samoista syistä kuin koko vähittäiskauppa. Niiden on innovoitava uudenlaisia konsepteja vastatakseen kilpailuun. Tulevaisuuden suuntauksena nähdään uudenlaisten ei-vähittäiskaupallisten toimijoiden lisääminen kauppakeskuksen ympäristöön. Tällaiset uudenlaiset tekijät liittyvät vahvasti uusiin teknologisiin ratkaisuihin. (Evans, 2014.)

Muutos ja innovaatiot saavat ihmiset liikkeelle, sillä ihmiset haluavat uusia kokemuksia. Uudenlaiset konseptit perinteisten toimijoiden kontekstissa houkuttelevat kuluttajia. Esimerkkinä Bloom (2019) esittää kirjakaupat, joissa kombinoituu erilaisia toimintatapoja ja toimijoita. Kirjakaupoista on muodostunut kohtaamispaikkoja, joissa järjestetään tapahtumia sekä tarjotaan ruokaa ja juomaa perinteisen kirjojen myyntiin keskittyvän

liiketoiminnan rinnalla. Kuluttajat tarvitsevat ja haluavat erilaisia keinoja vuorovaikutukseen ja kokemuksellinen vähittäiskauppa mahdollistaa tämän. Ruoka on esimerkiksi keino, joka luo vuorovaikutusta kuluttajien välillä. Siten ruokapaikoista on muodostumassa laajoja kokonaisuuksia, jotka muistuttavat olohuoneita esimerkiksi ostoskeskusten sisälle. (Bloom, 2019.)

Evansin (2014) mukaan tämän päivän kuluttajat ovat entistä sitoutuneempia, sosiaalisesti tietoisia, koulutettuja ja he etsivät kokemuksia ja elämyksiä sen sijaan, että keskittyisivät liialliseen materian kuluttamiseen. Myös Bloom (2019) esittää tuotteiden ostamisen vähentyneen. Milleniaalit käyttävät varansa kokemuksiin, mikä johtaa siihen, että kuluttajat eivät saavu ostoskeskuksiin ja kaupunkien keskustoihin ostaakseen tuotteita. Kuluttajia tulee houkutella siis muilla keinoilla. Ostoskeskusten on asetettava enemmän arvoa perheille, yhteisöllisyydelle sekä kokemukselliselle vähittäiskaupalle. Johtajat asemoivat ostoskeskuksia tarjoamaan merkityksellisiä elämäntyyliin liittyviä kokemuksia. Ostoskeskukset ovat hauskoja perhekohteita, joissa kaiken ikäiset voivat viettää laatu-aikaa yhdessä. Ostoskeskusten tulee siis tarjota ei-vähittäiskaupallisia kokemuksia, joita vastaan Internet ei voi kilpailla. (Evans, 2014.)

Ostoskeskuksista on tulossa vapaa-ajan keskuksia, joissa vietetään yhä enenevässä määrin aikaa. Elokvateattereiden lisäksi tarvitaan paljon muitakin palveluja, viihdettä sekä oppimismahdollisuuksia. Ostoskeskusten tulisi tarjota sellaisia palveluja, joita ei ole mahdollista saavuttaa verkossa. (Evans, 2014.) Kauppakeskusten tulee siis miettiä, mitä palveluja kuluttajat saavat verkossa ja miten heille voidaan tarjota lisäarvoa fyysisessä ympäristössä? Mitä palveluja kuluttajien ei ole mahdollista saada ollenkaan verkossa? Oleellisia asioita, joilla voidaan lisätä asiakkaiden kokemaa mukavuutta ovat esimerkiksi VIP-palvelut, ilmainen Wifi, työskentelyalueet ja riittävät määrät elektroniikan latauspisteitä, leikkipaikat, lastenhoitopaikat, pysäköintipalvelu, autopesulat, sähköautojen latauspisteet sekä koulutettu asiakaspalveluhenkilökunta. (Evans, 2014.)

Kauppakeskuksissa on keskitytty arkkitehtonisiin ominaisuuksiin ja nyt ne tulisi Evansin (2014) mukaan korvata interaktiivisilla aktiviteeteilla, jotka houkuttelevat sekä kiinnittävät huomiota. Erilaiset sisäteemapuistot muun muassa mahdollistavat vanhemmille lasten jättämisen aktiviteetteihin ostosten teon ajaksi. Tulevaisuudessa ostoskeskukset tulevat tarjoamaan kokemuksia, jotka keskittyvät vapaa-ajan viettoon, viihteeseen ja koulutukseen, palveluihin sekä ravintola ja kahvila tarjontaan. Kokemukset alkavat verkossa jo ennen ostoskeskukseen saapumista. Fyysinen maailma sulautuu Internetiin monikanavaisuuden avulla. Teknologian avulla asiakkaille pystytään lähettämään kohdennettuja viestejä ja tarjoamaan näin entistä parempi ja ainutlaatuinen kokemus. Liiketoiminnan onnistumisen mittaaminen siirtyy myynnin määrien mittaamisesta liikenteen määrien mittaamiseen. (Evans, 2014.)

3.3.3 Pop-up myymälät

Muuttuvat kulutustottumukset ajavat vähittäiskaupat pohtimaan uusia muotoja liiketoiminnalle. Jotta muuttuviin kuluttajien ostotapoihin voidaan puuttua, jälleenmyyjien on integroitava tehokkaammin myymälä- ja verkkotoimintansa luomalla uusia vuorovaikutteisia hybridi-vähittäiskauppamyymäntikonsepteja. (Shi, Warnaby, Quinn, 2019, s. 17.) Yksi vähittäiskaupanmuoto, jolla pyritään vastaamaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin, on pop-up myymälät.

Pop-up myymälät ovat väliaikaisia kauppvoja, jotka mahdollistavat kuluttajille paremman pääsyn kiinni brändiin. Usein pop-up myymälät ovat toiminnassa vain muutaman viikon. (Klein, Falk, Esch & Gloukhovtsev, 2016). Pop-up myymälöitä pidetään monikanavaisen vähittäiskaupan strategiana, joka keskittyy brändistä viestimiseen sekä asiakaskokemuksen parantamiseen. Alexander, Nobbs & Varley (2018) esittävät pop-up myymälöiden tavoitteiksi bränditietoisuuden ja -näkyvyyden lisäämisen, WOMin lisäämisen, uutuu- den tunteen lisäämisen kokemusten kautta, uusien tuotteiden testaamisen, mukauttamisen, asemoinnin sekä levittäytymisen uusille markkinoille. Lisäksi pop-up myymälöiden avulla voidaan heidän mielestä lisätä yhteisöllisyyttä sekä rakentaa suhteita sisäisiin

ja ulkoisiin sidosryhmiin. Pop-up myymälöiden avulla voidaan vastata taloudellisesti epävakaisiin olosuhteisiin sekä saada aikaan vaihdantaa. (Alexander ja muut, 2018.) Klein ja muut (2016) ovat samoilla linjoilla pop-up myymälöiden tavoitteista sekä vahvuuksista. Heidän mukaansa tavoitteena on tarjota jännittäviä brändikokemuksia, ainutlaatuinen myymälä konsepti sekä miellyttävä ostoilmapiiri. Pop-up myymälöiden hedoninen arvo, ainutlaatuisuus sekä ilmapiiri lisäävät WOMia. (Klein ja muut, 2016.) WOMilla tarkoitetaan viestintää tuotteesta tai palvelusta, joka tapahtuu kuluttajien välillä. WOMissa oleellista on, että markkinoijat eivät vaikuta viestintään, vaan se tapahtuu täysin kuluttajien toimesta. (Chong Lim & Chung, 2014.)

Kuten aiemmin on mainittu, pop-up myymälöiden avulla voidaan vastata taloudellisesti epävakaisiin aikoihin. Pop-up myymälät ovat edullinen vaihtoehto markkinoille ilmaantumiseen. Brändit eivät halua vuokrata suuria tiloja pitkiksi ajoiksi ja siten pop-up myymälöiden määrä on lisääntynyt viime aikoina. Pop-up myymälät tarjoava brändeille kokeellisia tiloja, joissa uusia konsepteja voidaan testata ilman suuria vahinkoja esimerkiksi maineelle, jos konsepti ei olekaan toimiva. Pop-up myymälöiden vahvuutena on ajankohtaisuus sekä väliaikaisuus, mutta niiden on tarjottava jotain innovatiivista sekä kokemuksellista, jolla pystytään kilpailemaan muun muassa verkkokauppaa vastaan. (Alexander ja muut, 2018.)

Warnaby, Kharakhorkina, Shi ja Corniani (2015) määrittelevät pop-up myymälät erittäin kokemukselliseksi myymäläympäristöiksi. Niille ominaista on brändin mainostaminen sekä tuotteiden sekä kokemuksen rajallinen saatavuus ajallisesti. Ajallinen rajallisuus luo kuluttajille kiireen tunteen tutustua pop-up myymälään sekä hankkia tuote. Warnaby ja muut (2015) ovat jakaneet pop-up myymälöiden tavoitteet viestinnällisiin-, kokemuksellisiin, vaihdannallisiin- sekä testaamiseen liittyviin tavoitteisiin. Viestinnällisiä tavoitteita ovat bränditietoisuuden lisääminen, brändin identiteetin kasvattaminen sekä brändiarvon lisääminen. Kokemukselliset tavoitteet liittyvät asiakkaiden sitouttamiseen, yhteisöllisyyteen sekä kokeilullisuuteen. Vaihdannalla pyritään maksimoimaan potentiaalinen

myynti, tyhjennetään varastoa tai tarjotaan sesonkituotteita. Testaamiseen liittyvät tavoitteet ovat markkinatietoisuuden hankkiminen sekä potentiaalisten markkinoiden testaaminen ilman suurta taloudellista riskiä. (Warnaby ja muut, 2015.)

Liiketoiminnan ekosysteemien muodostamia tenant-mixeja tarkasteltaessa oleellista on pohtia, miten väliaikaiset pop-up myymälät onnistutaan integroimaan osaksi ekosysteemejä? Miten kaupungin keskustat voivat hyötyä pop-up myymälöistä kaupunkikehityksessä sekä kaupunkien elävöittämisessä? Tulee myös huomioida, että pop-up myymälät voivat olla yhden brändin myymälöitä tai niissä voidaan myydä useampaa eri brändiä.

3.3.4 Showroomit

Kivijalkamyymälöiden sekä erikoiskauppojen pinta-alat ovat pienentyneet verkkotarjonnan kasvun vuoksi. Kaupoista on kehittynyt osittain enemmän showroomeja eli niissä asiakkaat voivat sovittaa tuotteita, jotka he ovat nähneet verkossa. Tämä yksi keino yrityksille yhdistää verkkokaupan sekä kivijalkamyymälän parhaat puolet. Verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden onnistunut yhdistäminen on nykyään elintärkeää liiketoiminnan jatkumisen kannalta. Saumaton ostokokemus kaikissa kanavissa parantaa asiakaskokemusta. (Sairanen, 2019.)

Evans (2014) tarkastelee vähittäiskaupan muotojen muuttumista ostoskeskusten kontekstissa. Myös hän esittää vähittäiskaupoista muodostuvan showroomeja, joihin tilataan tuotteet noudettaviksi. Showroomit tarjoavat kuluttajille mahdollisuuden nähdä, kokeilla ja koskettaa tuotetta ennen ostopäätöstä. Showroomeissa ei kuitenkaan ole varastoja, joten tuotteiden ostaminen ei ole mahdollista niissä. (Evans, 2014.) Tätä muutosta voidaan pitää todennäköisenä myös kaupunkien keskustojen vähittäiskaupoille.

Myös Bloom (2019) kuvailee tulevaisuuden fyysisiä myymälöitä näyttelytiloiksi, joissa kuluttajat voivat tutustua tuotteisiin. Tuotteet kuitenkin tilataan kotiin, mikä vaikuttaa fyy-

sisten myymälöiden sekä varastojen pinta-alan pienenemiseen. Online tilaukset integroituvat näin fyysiseen myymälään. Voidaan siis päätellä, että showroomeilla on useita erilaisia muotoja, mutta niitä yhdistävät monikanavaisuus, liiketilojen pieneneminen sekä tuotteisiin tutustuminen. Niiden avulla yritykset pyrkivät myös luomaan tunnelmaa sekä tarjoamaan lisäarvo. Niiden avulla yritykset voivat pyrkiä tarjoamaan osallistavia aktiviteetteja, jotka houkuttelevat kuluttajat tutustumaan brändiin. (Bloom, 2019.)

3.4 Yhteenveto

Ennen empiiristä osuutta tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen linkittymistä tutkimukseen. Tämän pro gradu -tutkielman perimmäinen tarkoitus on analysoida, millaisista kaupallisista ja ei-kaupallisista toimijoista muodostuvia ekosysteemejä Vaasan kaupungin keskustassa on ja mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon, jotta Vaasan kaupungin keskusta elävöityisi? Perimmäisen tarkoituksen selvittämiseksi keskeisimmiksi käsitteiksi sekä teoreettisen viitekehyksen rakentajiksi on valittu ekosysteemit, vähittäiskaupan rakenne sekä tenant-mix logiikat.

Kaupungin elävöittämiseen voidaan nähdä useita erilaisia keinoja. Koska tutkielman perimmäisen tarkoituksena on löytää elävöittämiseen liittyviä keinoja, tarkastellaan teoria luvun alussa kaupunkikehitystä Vaasan näkökulmasta. Tarkastelussa nousee esille konkreettisia toimia, joilla seurataan koko kaupungin strategiaa. Vaasan kaupungin kehitysnäkymien sekä strategian huomioon ottaminen on oleellista fokusryhmähaastattelussa sekä teemahaastatteluissa.

Jotta voidaan selvittää Vaasan kaupungin keskustan olemassa olevia ekosysteemejä sekä niiden vuorovaikutusta, on selvitettävä ekosysteemien määritelmä sekä rakenne. Teoriassa keskitytään siis selvittämään erilaisten ekosysteemien rakentumista sekä logiikkaa niiden toiminnan takana. Tarkastelussa ovat sekä liiketoiminnan ekosysteemit että tietoekosysteemit. Tietoekosysteemit otetaan tarkasteluun, sillä ne ovat relevantteja tarkasteltaessa nimenomaan Vaasan kaupungin keskustaa. Perinteisesti liiketoiminnan

ekosysteemejä tarkastellaan kaupallisten toimijoiden muodostamina systeemeinä. Tässä pro-gradu tutkielmassa tarkasteluun otetaan mukaan myös ei-kaupalliset tekijät, sillä niillä on suuri merkitys kaupungin kehitykseen sekä elävöittämiseen. Ekosysteemit voidaan nähdä kaupallisten toimijoiden sekä ei-kaupallisten tekijöiden muodostumina arvoverkostoina, joissa yhteistyön avulla tarjotaan arvoa asiakkaille sekä hyötyä ekosysteemin jokaiselle toimijalle. Ei ole olemassa yhtä selkeää mallia, joiden mukaan liiketoiminnan ekosysteemit muodostuvat ja hypoteesina voidaan pitää, että haastatteluista ei voida löytää absoluuttista totuutta olemassa olevista ekosysteemeistä ja niiden vuorovaikutuksesta.

Tenant-mix logiikoiden tarkastelu luo pohjan ekosysteemien vuorovaikutuksen tutkimiseen. Lisäksi tenant-mix logiikoiden tunteminen on oleellista ekosysteemien peilaamisessa koko kaupunkikehitykseen sekä kaupungin keskustan elävöittämiseen. Perinteistä tenant-mix logiikkaa eli vuokralaissuhteiden rakentumista laajennetaan koskemaan ekosysteemien muodostamia keskittymiä. Tenant-mix logiikan avulla pyritään rakentamaan keskittymä, jossa vierekkäin toimivat tekijät hyödyttävät niin kuluttajia kuin koko keskittymää. Hypoteesina on, että absoluuttista totuutta tehokkaimmasta tenant-mixistä ei voida löytää. Tutkimuksen avulla pyritäänkin hahmottamaan asioita, jotka tulisi ottaa huomioon rakentaessa sekä kehittäessä kaupungin keskustaa.

Kaupunkien keskustat muodostuvat suurelta osin vähittäiskaupoista niiden eri muodoissa. Vähittäiskaupat ovat oleellinen osa liiketoimintaekosysteemejä ja tämän vuoksi vähittäiskaupan rakennetta, trendejä sekä muotoja tarkastellaan lähemmin. Vähittäiskaupasta on muodostunut entistä digitaalisempi sekä monikanavaisempi. Taloudellinen tilanne sekä teknologian kehitys ovat synnyttäneet uusia muotoja vähittäiskaupalle. Lähemmässä tarkastelussa ovat Vaasan kaupungin keskustalle relevantit vähittäiskaupan muodot, sillä niiden tuntemisen avulla voidaan tarkastella lähemmin ekosysteemejä sekä niiden muodostamia tenant-mixejä.

Empiirisessä osiossa huomioidaan luvussa 2.4. esitetyt kaupalliset toimijat, ei-kaupalliset tekijät sekä kaupungin asukkaiden sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulma. Nämä muodostavat haastattelujen sekä analyysien rungot. Kaupalliset toimijat, ei-kaupalliset tekijät sekä kaupungin asukkaat muodostavat vuorovaikutteisen kokonaisuuden, jonka avulla kaupungin elävöittämistä tarkastellaan. Nämä tekijät tulee myös ottaa huomioon tarkasteltaessa eri tekijöiden muodostamia vuorovaikutteisia ekosysteemejä sekä tenant-mixeja.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen metodologiset valinnat. Tarkastelun kohteena ovat tutkimusmenetelmä, aineiston esittely sekä analyysimenetelmä. Lopuksi pohditaan tutkimuksen laadukkuutta sekä luotettavuutta. Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen -tutkimus ja tutkimusmenetelmäksi haastattelu. Aineisto kerättiin haastattelulla Vaasan kaupungin asukkaita fokusryhmähaastattelulla sekä Vaasan kaupungin edustajia sekä yrittäjiä teemahaastatteluilla. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja kaikki seikat tulee pystyä selittämään ilman ristiriitoja lopulliseen tulkintaan. (Alasuutari, 2011, s. 38.) Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, havainnointi, kysely sekä tiedon kerääminen erilaisista dokumenteista. Menetelmiä voidaan hyödyntää eri tavoin riippuen tutkittavasta ongelmasta ja tutkimusresursseista. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää eri tavoin yhdistettynä, vaihtoehtoisesti tai rinnakkain. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että se voidaan toteuttaa luonnollisessa ympäristössä. Laadullinen tutkimusote sopii tähän pro gradu -tutkielmaan, sillä ollaan kiinnostuneita yksittäisistä toimijoista sekä merkitysrakenteista. Tutkimuksessa halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joissa ei voida kontrolloida eri tekijöitä. (Metsämuuronen, 2008, s. 9-14.)

Tutkimusmenetelminä olivat fokusryhmähaastattelu sekä teemahaastattelut. Fokusryhmähaastattelu toteutettiin Vaasan kaupungin asukkaille ja teemahaastattelut Vaasan kaupungin johdolle sekä yritysten edustajille. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, millaisia ekosysteemejä Vaasan kaupunki sisältää sekä millaisista kaupallisista toimijoista

ja ei-kaupallisista tekijöistä nämä ekosysteemit muodostuvat. Lisäksi niiden avulla pyrittiin selvittämään Vaasan kaupungin edustajien ajatuksia Vaasan kaupungin keskustan tämän hetkisestä tilanteesta sekä tulevaisuuden kehityksestä. Aukkaita haastateltiin, jotta saatiin käsitys, mitkä tekijät vaikuttavat heidän käyttäytymiseen Vaasan kaupungin keskustassa. Kaupungin keskustassa toimivia yrittäjiä haastateltiin, jotta saatiin heidän näkemys Vaasan kaupungin keskustan elinvoimaisuudesta nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi pyrittiin saamaan ymmärrys, millaista yhteistyötä sidosryhmien tulisi tehdä sekä mitä asioita tulisi ottaa huomioon, jotta kaupungin kehitys elävöittäisi keskustaa sekä olisi taloudellisesti kannattavaa.

Perusajatus haastattelussa on kysyä haastateltavalta, mitä hän ajattelee asiasta tai miksi hän toimii jollakin tietyllä tavalla. Haastattelu voidaan toteuttaa myös esimerkiksi sähköpostin välitykselle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Tässä pro gradu -tutkielmassa teemahaastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina ja sähköpostihaastatteluina. Sekä puhelinhaastattelussa että sähköpostihaastattelussa haastattelija lähetti kysymykset haastateltavalle etukäteen. Haastateltava vastasi kysymyksiin sekä pystyi kysymään tarkennuksia haastattelijalta. Myös haastattelijan oli mahdollista kysyä tarkennuksia sekä jatkokysymyksiä haastateltavalta. Haastattelun vahvuutena voidaan siis pitää joustavuutta. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

4.1.1 Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa

Tässä pro gradu -tutkielmassa osa haastatteluista toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, joka on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelu etenee valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä tutkittavasta asiasta jo tiedetään. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisen tulkinnat asioista sekä merkitykset. Ihmi-

set antavat asioille erilaisia merkityksiä, ja erilaiset merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät teemahaastattelun vahvuutena sen, että kysymyksiä voidaan tarkentaa sekä syventää perustuen haastatteluvien vastauksiin. Myös Metsämuuronen (2008, s. 39) toteaa, että haastattelut sopivat tilanteisiin, joissa halutaan täsmentää haastateltavan vastauksia sekä saada esimerkkejä tutkittavasta aiheesta. Haastattelun avulla voidaan kartoittaa koko tutkittavaa aihealuetta. (Metsämuuronen, 2008, s. 39).

Haastatteluissa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, joten haastattelukysymykset on lähetetty haastateltaville etukäteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemahaastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina sekä sähköpostihaastatteluina. Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen teemaan, jotka ovat hyvinvoiva kaupunki, kaupalliset toimijat sekä ei-kaupalliset tekijät. Teemoihin liittyvät kysymykset muotoiltiin vastaamaan jokaisen haastateltavan osaamisaluetta, mutta noudattivat pääsääntöisesti samaa rakennetta. Teemahaastattelut toteutettiin Vaasan kaupungin edustajille, Visit Vaasan edustajalle sekä Vaasan kaupungissa toimiville yrittäjille.

4.1.2 Fokusryhmähaastattelu laadullisessa tutkimuksessa

Fokusryhmää voidaan kuvata joukoksi yksilöitä, jotka on kutsuttu keskustelemaan sekä kommentoimaan tutkimuksen aihetta. Fokusryhmähaastattelussa yksilöt eli haastateltavat keskustelevat oman kokemuksensa pohjalta. Fokusryhmähaastattelulle ominaista on, että haastattelija rohkaisee ryhmää vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan, että haastateltavat puhuvat toisilleen sekä vastaavat toistensa kysymyksiin. Vuorovaikutus sekä keskustelu ovat fokusryhmähaastattelun ydin. Fokusryhmähaastattelussa ollaan kiinnostuneita siitä, miten haastateltavat reagoivat toistensa kysymyksiin, toteamuksiin sekä näkökulmiin. Huomiota kiinnitetään siis siihen, miten haastateltavat puhuvat eikä vain siihen, että mitä he puhuvat. Keskustelun sisällön lisäksi huomioidaan

tunteet, jännitteet, konfliktit sekä kehonkieli. Tärkeää on myös tarkastella, mitä haastattelussa ei sanota sen lisäksi, että huomioidaan se mitä sanotaan. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 174-192.)

Fokusryhmähaastatteluja käytetään laadullisessa tutkimuksessa usein yksinään tai yhdessä muiden menetelmien kanssa (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 174-192). Tässä pro gradu -tutkielmassa fokusryhmähaastattelu toteutettiin Vaasan kaupungin asukkaille ja sitä käytettiin yhdessä teemahaastattelujen kanssa. Tyypillinen fokusryhmähaastattelu koostuu haastateltavista, haastattelijasta sekä aiheesta. Hyvässä fokusryhmähaastattelussa tutkittavaa aihetta voidaan tutkia kollektiivisesti. Sen avulla esiin voi tulla asioita, jotka eivät nouse esille yksilöhaastatteluissa. Toisaalta eriäviä mielipiteitä tai kokemuksia omaavat haastateltavat eivät välttämättä halua tuoda joitakin asioita esille, jotka he voisivat kertoa yksilöhaastattelussa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 174-192.)

Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 174-192) esittävät, että ennen fokusryhmähaastattelun toteuttamista tulee määrittää keskustelun aihe. Fokusryhmähaastattelun aihe oli kaupungin keskustan elinvoimaisuus. Jotta haastattelu eteni johdonmukaisesti, oli keskustelulle määritelty kolme teemaa. Valitut teemat olivat samat kuin teemahaastatteluissa eli hyvinvoiva kaupunki, kaupalliset toimijat sekä ei-kaupalliset tekijät. Haastattelun etene- mistä sujuvoittamaan määriteltiin myös ohjaavia kysymyksiä, jotka näytettiin haastateltaville haastattelun aikana. Lisäksi fokusryhmähaastattelussa tulee suunnitella ryhmät sekä niiden koko, sopia haastattelun ajankohta ja lokaatio sekä kutsua haastateltavat haastatteluun. Fokusryhmien tulisi olla mahdollisimman homogeenisia eli haastateltavilla tulisi olla jotain yhteistä, jotta keskustelu sujuu mahdollisimman sujuvasti. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 174-192.) Tässä pro gradu -tutkielmassa valittiin vain yksi fokusryhmä rajallisten resurssien vuoksi. Fokusryhmänä oli Vaasan kaupungin asukkaat. Fokusryhmään valittiin viisi haastateltavaa, jotka ovat 21–27-vuotiaita. Rajatun ikähaarukan lisäksi kaikki haastateltavat opiskelivat haastattelun hetkellä tai olivat aiemmin opiskelleet Vaasassa.

4.2 Analyysimenetelmä

Tässä pro gradu -tutkielmassa aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan hyödyntää kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysin, mikäli sisällönanalyysi nähdään kuultujen, kirjoitettujen tai nähtyjen sisältöjen analyysinä. Sisällönanalyysissä aineistoa analysoidaan systemaattisesti sekä objektiivisesti. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 117- 133)

Sisällönanalyysin menetelmällä pyritään luomaan tutkittavasta asiasta tiivistetty kuvaus yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysi ja sen avulla kerätty aineisto järjestetään johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysi käsitteenä voi tarkoittaa niin sisällönanalyysiä kuin sisällön erittelyä. Erittelyllä tarkoitetaan sitä, että aineisto kvantifoidaan eli sen avulla tuotetaan määrällisiä tuloksia. (Tuomi & Sarajarvi, 2008.) Tässä tutkielmassa jätettiin kvantifiointi pois ja pyrittiin järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkään muotoon niin, että aineiston sisältämä informaatio ei katoa. Sisällönanalyysillä pyrittiin selkeyttämään aineistoa, jotta johtopäätökset ovat sekä luotettavia että selkeitä. (Tuomi & Sarajarvi, 2008.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöinen analyysi perustuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai esitettyyn ajatteluun ja se voidaan nähdä perinteisenä analyysimallina. Teoria, malli tai esitetty ajattelu kuvailaan ja sen avulla määritellään käsitteet, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Teorialähtöisessä analyysissä tutkittavasta aiheesta aiemmin tiedetty määrittää, miten aineisto hankitaan ja miten tutkittava aihe määritellään käsitteenä. (Tuomi & Sarajarvi, 2008.) Tässä tutkielmassa analyysi pohjautui aiemmin tiedettyyn teoriaan ja sen pohjalta luotuun malliin. Malli koostuu kaupungin ekosysteemeistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, jotka ovat hyvinvoiva kaupunki eli kaupungin sosiaalinen näkökulma, kaupalliset toimijat sekä ei-kaupalliset tekijät.

Teorialähtöinen analyysi lähtee liikkeelle analyysirungon luomisesta (Tuomi & Sarajärvi, 2008). Analyysirunko muodostettiin teorialähtöisen sisällönanalyysin perusteella eli ekosysteemien rakentumiseen pohjautuvista tekijöistä, jotka ohjaavat myös toteutettuja haastatteluita. Kuten aiemmin on mainittu nämä tekijät ovat hyvinvoivakaupunki, kaupalliset tekijät sekä ei kaupalliset toimijat. Nämä tekijät muodostivat analyysin yläluokat ja analyysi etenee deduktiivisen analyysin mukaisesti yleisestä yksityiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2008.)

4.3 Laadukkuus ja luotettavuus

Tutkimuksen empiiristä dataa kerätessä ja sen hyödyllisyyttä arvioitaessa, tulisi ottaa huomioon tutkimuksen tarkoitus, lähestymistapa sekä tutkimuskysymykset (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 79). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa esille nousevat kysymykset totuudesta sekä objektiivisuudesta. Oleellista on, että tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena. Tällöin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi painottuu. (Tuomi & Sarajärvi, 2008.) Tämän tutkielman luotettavuutta arvioitiin uskottavuuden, siirrettävyyden, kiinnittyvyyden sekä vahvistettavuuden avulla.

Uskottavuus liittyy vakuuttavuuteen sekä rehellisyyteen. Tutkimusta tulee tarkastella tutkittavien näkökulmasta. Tutkijan on kyettävä käsitteellistämään sekä tulkitsemaan haastateltavien vastaukset niin, että ne vastaavat tutkittavien käsityksiä. Tutkimukseen osallistuneita tulee kuvata kattavasti. Tutkimuksessa tulee siis esitellä avoimesti tutkimukseen osallistuvat sekä perustella, miten tutkimusaineisto on valittu ja kerätty. Tutkijan on arvioitava kerätyn aineiston totuudenmukaisuus ja pohtia, saisiko toinen mahdollinen tutkija kerätystä materiaalista samat tulokset. Perimmäisenä tarkoituksena on siis perustella tulosten uskottavuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2008; Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294.) Tässä tutkielmassa haastateltavat kuvattiin mahdollisimman tarkasti, mutta huolehdittiin anonymiteetista. Tutkielmassa perusteltiin, miten haastateltavat on valittu ja miten aineisto on kerätty. Haastattelut litteroitiin tarkasti, jotta haastateltavien vastaukset tulivat mahdollisimman selkeästi esille ja käsitteet ymmärrettiin oikein.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toisessa kontekstissa. Siirrettävyyteen vaikuttaa se, miten samankaltaisia asiayhteydet tai ympäristöt ovat. Tutkimuksen pitää olla kattavasti raportoitu ja sen tuloksia olisi hyvä päästä testaamaan toisessa kontekstissa. Siirrettävyyteen liittyy olennaisesti se, että tutkimuksen tuloksia on hyvä peilata aiempien tutkimusten tuloksiin. Ideana ei ole muiden tutkimusten tulosten kopioiminen vaan vertaaminen ja mahdollisten samankaltaisuuksien löytäminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2008; Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294.) Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä ei päästä testaamaan toisessa kontekstissa. Oletettavaa kuitenkin on, että saman tutkimuksen toteuttaminen esimerkiksi toisessa kaupungissa tuottaisi samankaltaisia tuloksia. Tutkimuksen teoria vahvistaa saatuja tuloksia ja niistä löytyy useita samankaltaisuuksia.

Kiinnittyvyydessä tärkeää on, että ulkopuolinen henkilö tarkistaa tutkimusprosessin toteutumisen. Tutkimuksessa on otettava huomioon tekijät, jotka aiheuttavat vaihtelua. Näitä tekijöitä voivat olla ulkoiset tekijät sekä tutkimuksesta itsestään johtuvat tekijät. Tutkijan tulee huomioida mahdollisuuksien mukaan tekijät, joita ei voida ennustaa etukäteen. Lisäksi tutkimus tulee toteuttaa tieteellistä tutkimusta ohjaavien periaatteiden mukaan. Tutkimus on raportoiva avoimesti sekä selkeästi. Raportista tulee käydä ilmi, että tutkimusprosessi on ollut looginen, jäljitettävissä sekä dokumentoitu. Näiden tekijöiden avulla pyritään parantamaan tutkielman laadukkuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2008; Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294.) Tässä raportissa kuvataan avoimesti tutkimuksen vaiheet sekä eteneminen. Rakenne on selkeä ja se etenee loogisesti. Tutkimuksessa huomioitiin ulkopuoliset tekijät siten, että tutkittavaan aiheeseen pyrittiin saamaan syvällinen ymmärrys, ottamalla huomioon eri näkökulmia. Sisäistä vaihtelua vähennetään sillä, että tutkijalla ei ole minkäänlaista sidosta tutkittavaan aiheeseen.

Vahvistettavuudessa oleellista on, että ulkopuolinen henkilö arvioi tutkimuksen tuotokset kuten aineiston, löydökset, tulkinnat sekä johtopäätökset. Tutkimuksen vahvistettavuus voidaan todentaa sillä, että samankaltaisia tuloksia on saatu myös muista samaan

aiheeseen liittyvistä tutkimuksista. Tutkimuksessa tulee pystyä todistamaan, että kerrotut toimenpiteet on oikeasti toteutettu. Käytetyt prosessit sekä tutkimusmateriaalit tulee esittää ja tieteellisiä ohjeita tulee noudattaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2008.) Kuten aiemmin mainittiin, tutkimuksesta saaduissa tuloksissa on samankaltaisuutta teorian ja tutkimuskirjallisuuden kanssa. Tutkimuskysymykset on esitetty liitteissä. Tutkimuksen aineisto on litteroitu sekä analysoitu systemaattisesti. Tulokset on esitetty selkeästi ja tarkasti.

5 Vaasan kaupungin keskustan elinvoimaisuuden tarkastelu ekosysteemien kautta

Tässä luvussa analysoidaan haastattelujen tulokset. Haastatteluissa esille nousseet tekijät, jotka vaikuttavat Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen, on esitetty taulukoissa 4., 5. ja 6. Taulukokoon 3. on kerätty haastatteluista tärkeimpinä nousseet tekijät ja ne esitetään pelkistettyinä ilmaisuina. Pelkistetyt ilmaisut on jaoteltu alakategorioihin, jotka taas linkittyvät yläkäsitteeseen, joka on kaupungin elinvoimaisuus.

Taulukko 3. Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavat tekijät.

Pelkistetyt ilmaisu	Alakäsitteet	Yläkäsite
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö yritysten sekä Vaasan kaupungin välillä - Erilaiset kampanjat sekä kaupalliset tapahtumat houkuttelevat asukkaita keskustaan - Pienet paikalliset yritykset tekevät keskustasta vetovoimaisen 	Kaupalliset tekijät	Kaupungin elinvoimaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Lyhyitä etäisyyksiä ja toimivia kevyenliikenteen väyliä arvostetaan - Merenranta sekä muut viheralueet ovat viihtyisiä - Pysäköintihallit ja kadunvarsipaikat on hyvin organisoitu 	Ei-kaupalliset tekijät	
<ul style="list-style-type: none"> - Hyvin hoidettu infrastruktuuri lisää turvallisuutta - Viihtyisä keskusta ja erilaiset tapahtumat lisäävät mahdollisuuksia sosiaalisille kohtaamisille - Meren ja luonnon läheisyys lisäävät asukkaiden hyvinvointia 	Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät	

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan lähemmin eri haastattelujen tuloksia. Kaupungin asukkaiden, kaupungin edustajien sekä yrittäjien haastattelun on jaettu kolmeen taulukkoon. Saatua tuloksia tarkastellaan suhteessa teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Lopuksi analysoidaan vielä tämän hetkisiä olemassa olevia Vaasan keskustan ekosysteemejä ja pohditaan, toimivatko ne tenant-mix logiikkaan perustuen.

5.1 Elinvoimaisuus Vaasan kaupungin asukkaiden näkökulmasta

Ensimmäisenä analysoidaan Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä Vaasan kaupungin asukkaiden näkökulmasta. Taulukossa 4. on esitetty haastatteluissa

esiin nousevat tekijät. Tekijät on jaettu teemojen mukaan kaupallisiin tekijöihin, ei-kaupallisiin tekijöihin sekä sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Taulukossa esitetyt pelkistetyt ilmaisut on järjestetty siten, että ylimpänä on haastattelussa useimmin esiin noussut tekijä. Etenkin sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä sekä ei-kaupallisissa tekijöissä nousee esiin päällekkäisyyttä. Sisällönanalyysissä haastattelussa ilmenneet alkuperäisilmaukset on tiivistetty pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Pelkistetyt ilmaukset on sijoiteltu alakäsitteisiin, jotka taas liittyvät yläkäsitteeseen.

Fokusryhmähaastattelussa haastateltaville näytettiin keskustelua edistäviä kysymyksiä. Kysymykset ovat liitteessä 1. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään asioita, jotka asukkaat kokevat tärkeiksi kaupungin houkuttelevuudelle sekä elinvoimaisuudelle. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät ovat elintärkeitä Vaasan kaupungin keskustalle. Haastattelussa selviää, että Rewell Center sekä Espen koetaan toimijoiksi, joita ilman keskustaan ei jäisi kovinkaan paljoa mitään. Nämä ovat siis asukkaiden mukaan keskustan ankkuritoimijoita. Haastattelussa ei nouse esille näiden kauppakeskusten sisällä toimivia ankkuriliikkeitä, joten kauppakeskukset nähdään ennemminkin Vaasan kaupungin keskustan ankkuriekosysteemeinä. Nämä ostoskeskukset voidaan nähdä keskustan ankkuritoimijoina tai ankkuriekosysteemeinä. Kuten luvussa 3.1. on esitetty, ankkuritoimijat houkuttelevat asiakkaita ja niiden ympärillä toimivat erikoisliikkeet tarjoavat vaihtoehtoja sekä lisäarvoa kuluttajille. Aiemmat tutkimukset myös osoittavat, että mikäli halutaan kehittää koko kaupungin toimintaa, panostukset kannattaa kohdentaa ankkuritoimijoihin sekä ankkuriekosysteemeihin

Taulukko 4. Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavat tekijät asukkaiden näkökulmasta.

Pelkistetyt ilmaisut	Alakäsitteet	Yläkäsite
<ul style="list-style-type: none"> - Paljon kivoja yksityisomisteisia kahviloita ja ravintoloita (5) - Torin ympäristö on vetovoimainen (5) - Rewell Center vanhanaikainen, mutta tärkeä tekijä (3) - Ostot mieluummin kivijalkaliikkeissä kuin verkkokaupassa (3) - Kivijalkaliikkeissä suppea valikoima, joten eivät pärjää (3) - Espen vetovoimainen ja tärkeä tekijä (2) - Citymarket keskustassa on hyvä (2) - Kivihaka ja Prisma kilpailevat keskustan kanssa (2) - Useat ravintolat kiinni ajankohtina, jolloin niissä voisi käydä (1) - Tuttuja myyjiä ja paikallisia tekijöitä arvostetaan (1) - Paljon apteekkeja (1) 	Kaupalliset tekijät	Kaupungin elinvoimaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Lyhyet etäisyydet (7) - Merenranta on viihtyisä (3) - Pyörätiet ja kävelytiet on kunnossa (3) - Liikennevalot on suunniteltu epäloogisesti (3) - Toriparkki on kätevä (2) - Hovioikeudenpuistikko on viihtyisä (2) - Kadunvarsipaikkoja on tarpeeksi (2) - Julkinen liikenne toimii arkena hyvin (1) 	Ei-kaupalliset tekijät	
<ul style="list-style-type: none"> - Kiva kesäkaupunki (5) - Hyvin huolletut pyörätiet ja kävelytiet (3) - Meren läheisyys vaikuttaa hyvinvointiin (3) - Keskustassa hyvät mahdollisuudet nähdä läheisiä (3) - Talvisin ei tapahtumia, jotka lisäisivät sosiaalisia kohtaamisia (3) - Kesäisin tapahtumia, jotka lisäävät sosiaalisia kohtaamisia (2) - Luonto ja lenkipolut ovat lähellä (2) - Asuntojen hintataso mahdollistaa keskustassa asumisen (1) - Taidemonumentit piristävät (1) 	Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät	

5.1.1 Kaupalliset tekijät asukkaiden näkökulmasta

Kaupallisista tekijöistä positiivisesti elinvoimaisuuteen vaikuttavat yksityisomisteiset kahvilat sekä ravintolat. Torin ympäristössä koetaan olevan laaja valikoima ravintoloita. Haastattelussa käy kuitenkin ilmi, että ravintolat ovat kiinni ajankohtina, jolloin niitä voisi hyödyntää. Voidaan siis todeta, että aika määrittelee ekosysteemien toimintaa ja siten vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen. Pienistä toimijoista haastateltavat mainitsevat Makokoron, Aroman, Sweet Vaasan sekä Urban Pastan. Haastattelussa nousee esille,

että ravintolat ja kahvilat ovat hyviä paikkoja nähdä ystäviä. Tätä havaintoa tukee luvussa 2.3.1. esiin nouseva ravintoloiden ja kahviloiden sosiaalinen aspekti. Kahvilat nähdään paikkoina, joissa seurustellaan, vietetään aikaa, osallistutaan keskusteluun sekä viestitään henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä elämäntyyliä.

”Vaasassa on paljon yksityisomisteisia kahviloita ja ravintoloita. Niistä mä itse tykkään tosi paljon.”

”Ehkä Vaasassa ei oo niin vahva ulosmenemisen kulttuuri, että arkena mentäis syömään ulos.”

”Niin, täällä aika moni paikka on kiinni maanantaina ja tiistaina.”

”Ja sunnuntaisinkin on aika moni ravintola kiinni, mikä on outoa mun mielestä.”

Haastateltavat kokevat, että torin ympäristö on vetovoimainen. Lisäksi keskustassa sijaitsevat kauppakeskukset Espenin sekä Rewell Centerin koetaan tärkeiksi tekijöiksi, jotka houkuttelevat ihmisiä keskustaan. Espenissä elinvoimaisuutta parantaa esimerkiksi pankki sekä muut liike-elämän toimijat. Rewell Center puolestaan koetaan vanhan aikaiseksi. Nämä kauppakeskukset ovat haastattelun perusteella koko keskustan ankkuri-toimijoita ja ne voidaan nähdä luvussa 2.2. esitettyinä markkinatiloina. Markkinatiloille ominaista on kilpailu. Ne ovat sosiaalisesti rakennettuja ja kuluttajat omaksuvat niissä tietyt kulutusroolit. Näihin kulutusrooleihin ja siten käyttäytymiseen vaikuttavat vuorovaikutus markkinatilojen henkilöstön sekä muiden kuluttajien kanssa.

”Varmaan Rewell ja sitten Espen on tärkeimpiä. Jos jotain tarvitsee, niin todennäköisesti se löytyy niistä.”

”Ne vetää kyllä tosi paljon porukkaa ja jos menee työaikanakin sinne Rewelliin tai Espeniin, niin kyllä siellä on porukkaa koko ajan.”

”Ja jos ne lähtis pois, niin ei sinne kyllä paljoa mitään jäisi.”

”No se Rewell on kyllä aika jämähtänyt ja ankea. Onhan sitä remontoitukin ja sinne on tullut ne uudet vessat.”

Haastateltavat kokevat, että Citymarketin olemassaolo ydinkeskustassa on hyvä asia, jotta isot ruokaostokset voi tehdä myös kävellen. Toisaalta Citymarketin parkkihallia kehutaan, sillä sieltä löytyy aina vapaita paikkoja autoileville. Kaupungin keskustan kilpailijoiksi mainitaan Kivihaka sekä Prisma, mutta näissä käydään useimmiten autolla. Haastateltavien keskustelussa nousee esille autoilun ja kävelyn vastakkaisasettelu. Kaupunkisuunnittelussa oleellista on näiden molempien tekijöiden huomioon ottaminen.

”Itse mä käytän ehkä eniten Cittaria.”

”Onhan se kiva, kun on iso kauppa ihan keskustassa.”

”Joo kyllä tuli iteki sillon ku asu keskustassa niin tuli käytettyä Citymarkettia paljon, kun ei ollut autoa käytössä.”

Haastateltavat arvostavat kivijalkaliikkeitä. Ostokset tehdään mieluummin kivijalkaliikkeissä kuin verkkokaupassa, mutta useat kivijalkaliikkeet ovat poistuneet Vaasasta, jolloin ostoksia tehdään joko verkossa tai muissa kaupungeissa. Kivijalkaliikkeiden valikoimat koetaan myös melko suppeiksi, mikä vaikuttaa ostosten tekoon. Haastattelussa ei mainita uusia vähittäiskaupanmuotoja, mutta kuten luvussa 3. esitetään, uudet vähittäiskaupan muodot voisivat parantaa kivijalkamyymälöiden kilpailukykyä sekä menestysmahdollisuuksia.

”Mä oon sen verran vanhanaikainen, että nyt esimerkiksi tilasin remmiä ja muuta. Ensin mietin, onko täällä vielä Fitnessstukku. Sitten olisin käynyt siinä hakemassa sen, mutta nyt sekin on lähtenyt pois. Kyllä mä ihan paikan päällä tykkään käydä.”

”Mäki tykkään käydä paikan äällä, mutta en mä kyl Vaasassa käy. Kaupat menee joskus seitsemältä kiinni.”

”Välil mä oon kuullu et kaverit on sanonut et täällä on aina joku koko loppu. Kun niitä ei tilata niin paljoa, koska asiakkaita ei oo niin paljoa. Niin sitten ei oo itekään halunnu lähtee.”

Haastateltavat arvostavat tuttuja myyjiä sekä paikallisia toimijoita. Heidän mielestään suhdemarkkinointi on tärkeää, sillä Vaasa koetaan melko pieneksi kaupungiksi. Vaikka pieniä toimijoita arvostetaan, haastateltavat kokevat niiden pärjäämisen haasteelliseksi.

”Ja kyllä mä luulen, että ihan tollasissa liikkeissäkin, jos miettii vaikka elektroniikkaa, niin mulla on Powerilla hyvä tuttu, jonka kanssa sitten hoidan asioita. Laitan Whatsappissa viestiä, että löytyykö tällaista nyt heti. Jos löytyy, niin menen sinne enkä ala tilaamaan mitään. Mä uskon, että olisi paljon etua, jos paikallisesti pidetään puljua. Ehkä vaatteissa ja muissa se on ehkä hankalampaa, mutta olisi hyvä, jos on sellaisia henkilöitä, joita on helppo kontaktoida.”

”Niin, ehkä sellaista suhdemarkkinointia.”

”Se on iso osa vaasalaisuutta, että tykätään luottaa siihen paikalliseen toimijaan, jos se on tuttu.”

”Mutta kyllä huomaa, että vaikka keskustassa on ollut jotain erikoistuneempia kivi- ja kalaliikkeitä, niin ne eivät ole pärjänneet täällä välttämättä.”

5.1.2 Ei-kaupalliset tekijät asukkaiden näkökulmasta

Haastateltavat arvostavat lyhyitä etäisyyksiä. Lyhyet etäisyydet nousevat esiin niin kaupallisten toimijoiden kuin ei-kaupallisten tekijöiden tarkastelussa. Kaupunki koetaan erityisen toimivaksi jalankulkijoille. Lyhyet etäisyydet liittyvät vahvasti myös seuraavassa luvussa esille nouseviin sosiaalisiin tekijöihin. Keskustassa on tiiviisti asuinrakennuksia ja asukkailla on lyhyt matka kävellessä keskustaan.

”Vaasa on aika pieni paikka muutenkin, että jos asuu keskustan läheisyydessä, niin kaikki on aika lähellä.”

”Lyhyt etäisyys kaikkialle, mihin tarvitsee mennä.”

Haastateltavat kokevat, että parkkipaikkoja löytyy tarpeeksi. Etenkin toriparkki koetaan käteväksi. Myös kadunvarsipaikkoja on tarpeeksi eikä niitä kaivata lisää. Toisaalta autolla keskustaan tuleminen koetaan epämieluisaksi liikennevalojen vuoksi. Liikennevalot koetaan epäloogiseksi ja siten autolla liikkumista ei koeta sujuvaksi. Myös tässä kohtaa haastattelua nousee esille jalankulkijoiden ja autoilevien vastakkainasettelu. Keskustan infra-

struktuuri koetaan jalankulkijoille sujuvammaksi. Luvussa 2.3.2. mainitaan Vaasan kaupungin tehneen kokeiluja ilmaisesta pysäköinnistä keskustassa, mutta asukkaiden haastattelussa pysäköinnin hinta ei nouse esille.

”Tykkään tosta keskustasta, kun sinne pystyy heittämään auton toriparkkiin ja kaikki käytännössä löytyy siitä keskustasta.”

”Mä käyn jonkun verran asiakkaila, niin kyllä mä käytän easyparkia kasunvarsipaikoilla.”

”Musta tuntuu, että keskusta ei ole ainakaan täynnä autoja noiden kadunvarsipaikojen suhteen.”

”Ja on se kynnys lähteä. Mä ajan itse tosi paljon autolla niin mietin, haluanko lähteä sinne keskustaan. Mä inhoan niitä liikennevaloja. Niissä ei ole mitään tunnistusta varmastikkaan. Mä saatan seistä punaisissa minuutin tai kaksi ihan turhaan. Ja sitten kun sen kertoo viidellä, kun haluan keskustaan.”

Merenranta koetaan viihtyisäksi alueeksi ja erityisesti haastateltavat arvostavat sen läheistä sijaintia. Merenranta voidaan nähdä myös luvussa 2.2 esitettynä julkisena tilana, jossa asukkaat ovat sosiaalisesti vuorovaikutuksessa ympäristön ja yhteiskunnan kanssa. Vuorovaikutus on neuvottelua, joka tapahtuu muun muassa käyttäytymisen perusteella. Tämä liittyy vahvasti myös asukkaiden sosiaaliseen hyvinvointiin, jonka tuloksia käsitellään enemmän seuraavassa kappaleessa. Kiitosta saavat myös julkinen liikenne, joka toimii etenkin arkipäivisin hyvin. Toisaalta julkista liikennettä hyödynnetään haastateltavien keskuudessa vähän hyvien pyöriteiden vuoksi. Kävelytiet sekä pyörätiet pidetään kunnossa ja niiden verkosto on laaja. Lisäksi haastateltavat kehuvat Hovioikeudenpuistikkoa sekä sen ympäristöä viihtyisäksi. Myös nämä tekijät liittyvät julkisiin tiloihin.

”Mun mielestä täällä pyörätiet ja kävelytiet on hyvin kunnossa. Niissä on hyvä mennä.”

”Joo, pyöriteitähän on juuri kunnostettu ja tehtiin sen oma kaistakin Kirkkopuistikoille.”

”Itse tykkään merenrannasta. Siellä tulee käveltyä usein ja se on todella lähellä aina.”

5.1.3 Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät asukkaiden näkökulmasta

Edellisessä kappaleessa kävelytiet, pyörätiet sekä virkistysalueet nähdään ei-kaupallisina tekijöinä. Hyvin hoidetuilla teillä sekä meren läheisyydellä on vaikutusta myös asukkaiden hyvinvointiin. Lisäksi lenkkipolut sekä luonto lisäävät haastateltavien hyvinvointia.

”Kun mietin, mikä vaikuttaa hyvinvointiin, niin mä tykkään meren läheisyydestä. Se on joka puolella ja tosi lähellä keskustaa.”

”En tiedä, kuinka elinvoimaisena pidän Vaasaa, mutta luontomahdollisuudet ovat kyllä hyvät.”

Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttaa myös asumisen alhainen hintataso. Hintataso mahdollistaa keskustassa asumisen ja siten myös läheisten tapaamisen keskustassa. Koti voidaan nähdä erottelevana tilana, jossa korostuvat yksityisyys, turvallisuus sekä identiteetti. Yhteenkuuluvuus muodostuu sosiaalisten suhteiden kautta. Keskusta koetaan hyväksi paikaksi tavata läheisiä ja siten pitää yllä sosiaalisia suhteita. Kaupunki koetaan pieneksi, mikä vaikuttaa siihen, että keskustassa näkee tuttavita usein myös sattumalta. Koko kaupungin keskusta voidaan nähdä julkisten tilojen, erottelevien tilojen, markkinatilojen sekä vapauttavien tilojen muodostamana kokonaisuutena, kuten luvussa 2.2 on esitetty.

”Kun mä mietin, missä mä näen mun kavereita ja mikä vaikuttaa hyvinvointiin, niin moni pystyy asumaan keskustassa ja käymään kahviloissa ja muiden luona.”

”Jos lähtee kavereiden kanssa jonnekin ulos istumaan, niin siellä on aina joku tuttu istumassa. Siinä huomaa kyllä tämän pienuuden.”

”Kyllä nuo asuin hinnat houkuttelevat ja hyvin on suunniteltu jalankulkijalle tuo keskusta.”

Haastateltavat kokevat, että kesäisin kaupungissa järjestetään festivaaleja sekä muita tapahtumia, joissa he viettävät aikaa kavereiden kanssa. Festivaalit mahdollistavat vapaut-

tavien tilojen tavoin turvallisen tilan ilmaista asioita sekä sosiaalista kritiikkiä. Ne tarjoavat hetkellisen vapautumisen sosiaalisesta järjestyksestä. Vaasa koetaan ehdottomasti kesäkaupungiksi ja asukkaat viihtyvät silloin kaupungissa parhaiten. Etenkin merenranta ja siellä sijaitsevat terassit saavat kiitosta. Talvisin kaupunki koetaan todella hiljaiseksi ja haastateltavat mainitsevat silloin järjestettävän enimmäkseen opiskelijatapahtumia.

”Sanoisin, että varmaan kesällä on nuo tapahtumat. Talvella on porukka horrok- sessa.”

”Kesällä on paljon just noita terasseja tuolla meren rannalla ja se on kiva käydä istumassa siellä.”

”Muutenkin keskusta ehkä herää enemmän kesäaikana”

”Torillakin on kesällä paljon enemmän kaikkea”

”Ja sitten on monia festareita, joita järjestetään kesällä.”

5.2 Elinvoimaisuus Vaasan kaupungin edustajien näkökulmasta

Tässä kappaleessa analysoidaan Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä kaupungin edustajien näkökulmasta. Haastattelut on toteutettu Visit Vaasan edustajalle, Vaasan kaupungin konsernihallinnon edustajalle sekä ympäristötoimen edustajalle. Haastatteluissa esille nousseet tekijät on esitetty taulukossa 5. Esille nousset tekijät ovat jaettu samoihin ala- ja yläkäsitteisiin kuin asukkaiden haastatteluissa, jotta kokonaisuuden hallinta on selkeää. Pelkistetyt ilmaisut on järjestetty niin, että useimmin mainittu tekijä on ylimpänä. Esiin nousseita tekijöitä tarkastellaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Haastattelujen kysymykset ovat liitteinä 2. ja 3. Haastatteluissa esitetty kysymykset on jaettu samoihin teemoihin, mutta kysymyksissä on otettu huomioon haastateltavan osaamisalueet sekä asiantuntijuus. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään tämän

hetkistä tilannetta sekä tulevaisuuden suunnitelmia. Vastauksissa nousi esiin paljon samoja tekijöitä, joita kuitenkin tarkasteltiin eri näkökulmista. Vastauksien avulla pyritään luomaan yhtenäinen kuva Vaasan kaupungin päättäjien näkemyksestä.

Taulukko 5. Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavat tekijät kaupungin päättäjien näkökulmasta.

Pelkistetyt ilmaisut	Alakäsitteet	Yläkäsite
<ul style="list-style-type: none"> - Keskustassa Visit Vaasan yhteistyö kaupungin ja yritysten kanssa (7) - Tapahtumat ja kampanjat houkuttelevat keskustaan (7) - Globaalit yritykset ja niiden toimitilat (5) - REIVI-hanke ja kestävä kehitys (4) - Yritysten osallistaminen sekä markkinointi (3) - Ravintoloiden mahdollisuuksien laajentaminen (3) - Tyhjät toimitilat (2) - Lähiuotannon ja -palvelujen suosiminen (2) - Vaasa Station (1) 	Kaupalliset tekijät	Kaupungin elinvoimaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Kuntalaisten osallistaminen (6) - Pysäköintihallit sekä kadunvarsipysäköinti (5) - Infrastruktuurin kehittäminen ja kävelyteiden lisääminen (5) - Hyvin hoidettu ja ehjä keskusta (3) - Satsaus rantaan (3) - Hiilineutraalius ja siihen liittyvä tavoitetilä (3) - Tulevaisuudessa veloitukseton esiintyminen kuntalaisille ja kulttuuritoimijoille (2) - Istutukset, yrtit ja salaatit asukkaille, viljelypalstat (2) - Rahoituksen hakeminen projekteihin (2) - Teemapuistot leikkipuistoihin (1) 	Ei-kaupalliset tekijät	
<ul style="list-style-type: none"> - Turvallisuudesta pidetään huolta (4) - Laaja kulttuuritarjonta sekä useat liikuntamahdollisuudet (3) - Tapahtumat sekä toimintatuki yhdistyksille (3) - Opiskelijoiden kuuntelu (3) - Monet asiat liittyvät vahvasti kaavoitukseen (2) - Paljon lakisääteisiä tehtäviä (2) - Kunnan palvelujen jatkuvuus sekä kirjaston toiminta (2) - Kaupungilla oma esteettömyyskoordinaattori (1) - YK:n kestävän kehityksen mittari, joka sisältää sosiaalisen kestävyden (1) - Maahan muuttajien integraatio (1) 	Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät	

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän mielestään elintärkeitä asioita Vaasan kaupungin elinvoimaisuudelle. Suurimpana asiana esiin nousi yhteistyö sekä eri toimijoiden muodostama kokonaisuus. Toimiva verkosto yritysten, yliopistojen, kehittämisyksikön sekä kaupungin välillä on erityisen tärkeää, jotta kaupungin elinvoimaisuutta voidaan kehittää. Kaupungilla tulisi olla yhteinen suunta, johon kaikki toimijat pyrkivät toimenpiteillä.

Tämä liittyy vanhasti strategiseen suunnitteluun sekä kokonaisuuden hallintaan. Haastattelussa nousi myös esille kokemuksellisuus sekä saavutettavuus. Kaupungin elinvoimaisuuden kehittämisessä on huomioitava, miten asiakas kokee keskustan. Kokevatko asiakkaat keskustan viihtyisäksi ja onko siellä asiakkaita miellyttäviä liikkeitä sekä palveluja. Keskustaan pitää olla helppo tulla autolla, julkisilla kulkuvälineillä, polkupyörällä ja kävelen. Vanhanaikaisista asenteista tulisi pystyä luopumaan, jotta uusia ratkaisuja saadaan toteutettua. Tulee pohtia, mihin suuntaan maailma muuttuu, ja ratkaisujen tulee palvella tulevaisuuden tarpeita.

5.2.1 Kaupalliset tekijät kaupungin edustajien näkökulmasta

Vaasassa toimii useita suuria globaaleja yrityksiä. Vaikka nämä yritykset eivät suoranaisesti toimi kaupungin keskustassa, on niillä suuri vaikutus kaupungin elävyyteen sekä etenkin ostovoimaan. Haastattelussa nousi esiin etenkin Wärtsilä, joka on muuttamassa Vaskiluotoon. Alue, jossa yritys nyt toimii, jää tyhjäksi ja tälle pyritään löytämään sopiva käyttötarkoitus. Muutto vaikuttaa myös keskustan liikenteeseen, maapolitiikkaan sekä kaupunkisuunnitteluun. Kaupunki suunnittelee ja kehittää infrastruktuuria jatkuvasti, jotta työmatkaliikenne sekä raskasliikenne sujuisivat ilman ongelmia. Kuten luvussa 3.2. mainitaan, yhteinen infrastruktuuri edistää eri toimijoiden ja niiden muodostamien tenant-mixien yhteistyötä.

”Kun Wärtsilä muuttaa Vaskiluotoon, mitä sen vanhan Wärtsilän alueen kanssa tapahtuu? Se on tosi mielenkiintoista ja kukaan ei vielä tiedä. Mutta jotakin sinne varmasti tulee jollakin aikavälillä. Se tulee tietysti vaikuttamaan keskustaan, koska keskustassahan on se ongelma, että sieltä ei löydy isoja liiketiloja vapaana aina-kaan.”

”Infraan liittyen me suunnittelemme koko ajan, että miten liikenne tulee sujumaan, kun Wärtsilä muuttaa Vaskiluotoon. Mitä kautta ihmiset alkavat kulkea töihin? Sinnehän pitää ehdottomasti saada joukkoliikenne kulkemaan, jotta jokainen ei aja yksin autolla.”

Keskustan alueen yrityksiä tarkasteltaessa esille nousevat yhteistyö sekä osallistaminen. Vaasan kaupungin omistaman Visit Vaasan alla toimiva Shopping Vaasa toimii yritysten ja kaupungin välisenä linkkinä ja sen tehtävä on markkinoida yrityksiä. Kaupunki järjestää yritysten kanssa yhteisiä tapahtumia ja kampanjoita. Yhdessä pohditaan, miten saadaan kauppakeskukset sekä koko keskusta elävämmiksi. Kaupunki järjestää yhteisiä tapaamisia, joissa kaupungin päättäjät suunnittelevat erilaisia toimenpiteitä yhdessä keskustan yrittäjien kanssa. Tapaamisissa käydään läpi myös ajankohtaisia asioita ja kaupunki voi samalla kouluttaa yrityksiä. Vaasassa järjestetään esimerkiksi Vaasa City Storm hintakampanja, johon osallistuvat niin kauppakeskukset kuin kivijalkaliikkeet. Tällaiset kampanjat ovat harvinaisia, sillä usein kauppakeskuksilla on omat kampanjansa. Aiemmat tutkimukset esittävät, että kauppakeskukset hyötyvät yhteisestä markkinoinnista ja sitä tulisi hyödyntää myös kaupungin keskustojen muodostamisessa keskittymissä.

Yhteistyöhön liittyy myös yhdistysten sekä yritysten osallistaminen. Esimerkkinä yhdistysten osallistamisesta on osallistava budjetointi, jonka avulla eri kaupunginosissa asuvat voivat osallistua toteutettaviin toimenpiteisiin ja niiden suunnitteluun. Yrityksiä taas on pyritty osallistamaan muun muassa I love Muovi -pakkausmuovin keräyskampanjassa. Vaasan kaupunki on mukana Fisun verkostossa, jossa käynnissä on Reivi-hanke. Hankkeen tavoitteena on luoda yrityksille toimintamalleja, joilla he voivat toteuttaa kestävästä kehitystä.

”Me kokoonnutaan säännöllisesti kivijalkaliikkeiden, Rewell Centerin, Espenin ja kauppahallin liikkeiden kanssa. Tällainen aamupalaveri järjestetään säännöllisesti. Siinä käydään läpi ajankohtaisia asioita, tulevia kampanjoita ja samalla sitten ideoidaan. Eli yhdessä mietitään ja siinä luodaan sitä me-henkeä samalla, että ollaan yhdessä houkuttelevia, voimakkaampia ja yhdessä pärjäämme paremmin.”

Kaupunki järjestää useita erilaisia tapahtumia, joiden avulla pyritään houkuttelemaan asiakkaita keskustaan. Osa tapahtumista on Vaasan kaupungin järjestämiä, mutta he myös mahdollistavat ja tukevat muiden järjestämiä tapahtumia. Haastatteluissa nousivat esille esimerkiksi Vaasa Festival, EnergyWeek, Street Food Vaasa, Street Food Fiesta, Las-

ten Liikennepäivä, Joulunavaus sekä Campus Festivaali. Useiden tapahtumien järjestäminen sekä mahdollistaminen tukee aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että kuluttajat etsivät liiallisen kuluttamisen sijaan elämyksiä sekä kokemuksia.

”– Nämä ovat muutamia meidän järjestämiä tapahtumia vuoden aikana ja näillä pyritään elävöittämään keskustaa ja houkuttelemaan asiakkaita keskustaan. Samalla me tehdään paljon yhteistyötä muiden tapahtumajärjestäjien kanssa. Me omalta osaltamme luodaan mahdollisimman hyvät puitteet, että Vaasan keskustaan on helppo tulla järjestämään tapahtumia.”

Vaasan kaupunki pyrkii haastattelun perusteella mahdollistamaan muun muassa ravintoloiden toiminnan laajentamisen kaduille etenkin kesäisin. Tällä pyritään elävöittämään keskustaa antamalla yrityksille mahdollisuuksia uudenlaiseen toimintaan. Keskustan tyhjät toimitilat nousivat myös esille haastatteluissa. Näkemykset erosivat hieman toisistaan. Yksi haastateltavista näkee Vaasa tilanteen hyvänä tyhjien liiketilojen suhteen. Toinen vastaajista puolestaan on huolestunut siitä, että tyhjiä liiketiloja on paljon. Toisaalta asia nähdään niin, että kaupungilla ei ole vaikutusvaltaa kovinkaan paljon asiaan, sillä liiketilat ovat muiden toimijoiden omistuksessa. Luvussa 3.2. käsitellään oikeanlaisten tenant-mixien eli vuokralaissuhteiden muodostamista. Aiemmat tutkimukset paljastavat, että vapaa-ajan aktiviteettien tarjoajat ja viihdetoimijat nähdään entistä tärkeämpinä kuluttajien houkuttelussa. Oleellisempaa on keskittyä oikeanlaisen tenant-mixin rakentamiseen kuin tyhjien liiketilojen ”pakonomaiseen” täyttämiseen. Yksittäiset toimijat hyötyvät oikeanlaisista keskittymistä ja kuten aiemmin on mainittu, yhteinen markkinointi tulisi ottaa voimavaraksi myös kaupunkien keskustoissa.

”Me voidaan keskustella kiinteistönomistajien kanssa, ovatko vuokrat mahdollisesti niin korkeat, että ne eivät houkuttele ketään tai millä tavalla pystyisi saamaan erilaisia liikkeitä niihin.”

”Jos me verrataan niitä valtakunnallisesti, niin meillä on Vaasan keskustassa tosi hyvä tilanne.”

Tulevaisuudessa kaupungin tavoitteena on hiilijalanjäljen pienentäminen, mikä voidaan linkittää siihen, että lähituotantoa ja -palveluita tulisi suosia myös kaupungin hankinnoissa, kuten liikelahjoissa. Esille nousi myös tulevaisuuden Vaasa Station hanke. Erityisen tärkeää keskustalle on, että kulkuyhteydet Vaasa Stationilta keskustaan ovat esteettömiä. Alue tulisi nähdä osana keskustaa, vaikka se profiloituukin eri tavalla liiketarjontansa puolesta.

5.2.2 Ei-kaupalliset tekijät kaupungin edustajien näkökulmasta

Tarkasteltaessa kaupallisia tekijöitä, esille nousi yritysten sekä yhdistysten osallistaminen. Kaupunkikehityksessä tulisi osallistaa myös asukkaita ei-kaupallisten palveluiden kehittämisessä. Yhtenä esimerkkinä haastatteluissa mainitaan siivouspäivät. Tarkoituksena on parantaa kaupungin viihtyvyyttä ja samalla osallistaa asukkaita.

”Me olemme tukeneet siivouspäiviä. Meiltä voi tulla hakemaan roskapusseja, joihin poimitaan roskat ja sitten me hoidamme ne roskat pois.”

Kaupungin viihtyvyyttä sekä houkuttelevuutta on pyritty myös rakentamalla leikkipuihin teemapuistoja, istutuksilla, asukkaille kasvatetuilla yrteillä ja salaateilla sekä viljelypalstoilla. Lisäksi Vaasa näyttää kaupungilta, se on hyvin hoidettu ja kaikki on ehjää. Rantaan on panostettu paljon ja se voidaan nähdä virkistysalueena asukkaille. Vaasassa on myös panostettu arkkitehtuuriin. Kuten luvussa 2.3.2. esitetään, viheralueilla sekä toimivalla infrastruktuurilla on suuri potentiaali kaupunkielämän laadun parantamiseksi. Se vaikuttaa niin ympäristön hyvinvointiin kuin asukkaiden sosiaaliseen hyvinvointiin.

”Meillä on ollut sellainen kokeilu, että me ollaan istutettu Strampenin viereen erilaisia yrttejä ja salaattia. Ihmiset saa sieltä käydä hakemassa itselleen. Ja sitten monitoimikentän vierellä on pieniä viljelypalstoja, jotka ovat olleet suosittuja.”

”Vaasa on hyvin hoidettu ja kaikki toimii ja on ehjää. Viheryksikkö istuttaa vuosittain todella upeita kukkia ydinkeskustaan. Ja ennen kaikkea se, että meillä on noin 6000 metriä keskustasta rantaan. Nyt on vasta alettu hyödyntämään tuota upeaa ranta-aluetta, mistä on pitkään keskusteltu. Sinne on myös tulossa se Allas.”

Haastateltavat nostivat esille tavoitteen hiilineutraali Vaasa vuoteen 2030 mennessä. Tällä on vaikutusta kaupungin infrastruktuuriin sekä julkiseen liikenteeseen. Jo nyt kaikki linja-autot kulkevat biokaasulla. Tavoite vaikuttaa siihen, miten keskustaa suunnitellaan. Tämä vaikuttaa siten, että yksityisautoilua pyritään vähentämään keskustassa ja parannetaan kevyenliikenteen teitä ja reittejä. Viimevuosina on erityisesti panostettu liikenteen suunnitteluun ja laadittu kestävän liikkumisen ohjelma. Ympäristöasioiden huomiointi tukee luvussa 2.3.2 esiin nousutta biologisen järjestelmän tärkeyttä. Viime aikoina huolena on ollut ihmisten elämänlaatu, mutta myös biologinen järjestelmä sekä ilmastonmuutos. Talouskasvussa tulee ottaa huomioon ympäristöajattelu.

”Yksityisautoilua pyritään vähentämään keskustassa. Sitä ei täysin suljeta pois, koska keskustaan täytyy päästä autolla, mutta sanotaanko näin, että parannetaan kevyemmän liikenteen liikkumismahdollisuuksia. Esimerkiksi kirkkopuistikolla on tehty pyörätiet molemmin puolin. Se on yksi juttu, jonka avulla pyritään edistämään pyöräilyä keskustassa ja jatkossa tullaan näkemään entistä enemmän tuollaisia ratkaisuja.”

Keskustan parkkipaikat vaikuttavat myös kaupungin elinvoimaisuuteen haastateltavien mielestä. Toriparkin laajentamisella on ollut suuri merkitys, mutta myös kadunvarsipaikat koetaan tärkeiksi. Kaupunki tekee yhteistyötä yritysten kanssa ja yksi keino asiakkaiden houkuttelemiseksi on ollut ilmaisten parkkipaikkojen tarjoaminen. Pysäköiminen tulee kokea helpoksi, oli se sitten maksullista tai ilmaista.

”Asiakkaan pitää kokea, että tuonne toriparkkiin on helppo mennä.”

”Me olemme yhdessä Vaasan yrittäjien kanssa tehty muutama alue, jossa on ilmainen pysäköinti lyhyeksi ajaksi. Esimerkiksi kauppahallin takana on, jotta ihmiset pääsevät helposti asioimaan sinne.”

Yksi haastateltavista toivoisi, että kuntalaiset voisivat tulevaisuudessa käyttää torin esiintymislavaa veloituksessa. Tämä elävöittäisi toria, toisi ostajia keskustaan sekä saisi asukkaita liikkeelle. Lavaa voisivat hyödyntää useat kulttuuritoimijat ja tuoda siten osaamistaan esille. Lisäksi haastateltava on ehdottanut rahoituksen hakemista projektiin, jossa

koululaiset voisivat istuttaa puita. Kaupunki toteuttaa vuosittaista suunnitelmaa, joka sisältää yksittäisiä toimenpiteitä koskien kaupungin ei-kapallisia tekijöitä. Luvussa 2.3.3. esitetään, että keskustat ovat moniulotteisia kulutuskonteksteja. Kuluttajilla on eri rooleja riippuen motiiveista sekä resursseista. Heidän käyttäytymismallit, toiminnot sekä kokemukset urbaanin kulutuksen yhteydessä syntyvät tarpeista, toiveista sekä haluista.

”Luovuus kukoistukseen, nuorille brändeille ynnä muille esiintymismahdollisuuksia, torikauppa kukoistukseen, palveluiden käytön lisääntyminen, yhdessä tekemisen ilo.”

5.2.3 Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät kaupungin edustajien näkökulmasta

Kaupungin keskusta nähdään moniulotteisena kulutuskontekstina. Keskusta voidaan nähdä muodostuvan kulutusalueista, joilla on kytköksiä sekä päällekkäisyyttä. Luvussa 2.3.3. esitetään neljä kulutusalustaa. Rutiininomainen kulutusalue, jossa toimintaa ohjaa tarve, valikoiva kulutusalue, jossa toimintaa ohjaa toive, elämäntyyliin liittyvät kulutusalue, jossa toimintaa ohjaa halu sekä uppoutuminen ja kokemukset ostoksien ja hyödykkeiden ulkopuolella. Näillä kulutusalueilla on merkityksellinen rooli asukkaiden sosiaaliseen hyvinvointiin sekä merkitysten kokemiseen.

Kaupungin tekemät toimenpiteet, jotka liittyvät asukkaiden hyvinvointiin, ovat usein laakisääteisiä. Lakisääteiset tehtävät liittyvät lähinnä sote-sektoriin sekä sivistystoimeen. Lisäksi hyvinvointia pyritään parantamaan erilaisilla kulttuurin liittyvillä toimilla ja tapah-
tumilla. Kaupunki huolehtii myös erilaisista liikuntamahdollisuuksista, jotka edistävät asukkaiden hyvinvointia. Toisaalta kaupunki myös tukee eri yhdistyksiä, jotta ne voivat järjestää hyvinvointia edistävää tekemistä asukkaille.

”Meillä on paljon teattereita sekä suomenkielellä että ruotsinkielellä. Sitten meillä on taidehalleja sekä useita liikuntamahdollisuuksia kuten uimahalleja. Kaupunki järjestää muun muassa Kuorofestivaalin sekä Taiteiden yön. Ja tietysti on kaikkea urheiluun liittyvää, kuten jääkiekko- ja jalkapallo-ottelut.”

Turvallisuuden koetaan vaikuttavan vahvasti asukkaiden hyvinvointiin. Kaupunki on edistänyt kävelykadun rakentamista Vaasan keskustaan. Kävelykatu on paitsi lisännyt keskustan viihtyvyyttä myös parantanut turvallisuutta. Keskustassa asioidessa asiakkaat ovat jalankulkijoita, jolloin heidän ei tarvitse kävelykadulla pelätä autotien liikennettä. Turvallisuus otetaan huomioon kaikessa kaupunkisuunnittelussa. Katuvalaistuksen tulee olla tarvittaessa päällä, jotta keskustassa ei olisi pimeitä väyliä. Turvallisuuskysymykset ovat myös huolenaiheita ja ne liittyvät vahvasti sosiaaliseen hyvinvointiin. Miten tunnistetaan esimerkiksi nuorten avuntarve ja miten voimme integroida eri toimijat yhteen, jotta asukkaita pystytään auttamaan mahdollisimman hyvin.

”Olemme olleet mukana valtakunnallisessa projektissa, jonka nimi on Ohjaamo. Sen tarkoitus oli yhdistää nuorisopuolen, liikuntapuolen, työkkärin ja sosiaalipuolen työntekijät, jotka tekevät töitä nuoren ympärillä. Että olisi sellainen yhden luukun paikka, eikä pompoteltaisi nuorta eri paikkoihin. Näitä me olemme yrittäneet yhdistää, mutta se ei ole kovin helppoa. Integraatio palvelujen osalta on vaikeaa.”

Lisäksi halutaan, että asukkaat voivat luottaa siihen, että kunnan tarjoamat palvelut jatkuvat. Esimerkiksi vanhainkotien tukeminen sekä palvelujen ja aktiviteettien tarjoaminen ikäihmisille koetaan tärkeänä hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi kaupungin kirjasto koetaan tärkeänä.

”Sen huomaa nyt tänä päivänä, kun kaikki joudutaan sulkemaan COVID-19 viruksen vuoksi, miten tärkeä kirjasto on. Siellä oli ollut hirveä ruuhka, kun tuli tieto, että se suljetaan. Kaikki oli käynyt lainaamassa sieltä kirjoja.”

Haastateltavien mielestä sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy vahvasti myös maahanmuuttajien integrointi suomalaiseen yhteiskuntaan. Vaasassa toimii useita globaaleja yrityksiä, joiden työntekijät ovat asuneet ja työskennelleet ulkomailla. Yksi haastateltavista kertoi, että on ollut ideoimassa projektia, jossa ulkomailla asuneiden asukkaiden osaamista hyödynnettäisiin integraatiossa. Lisäksi kaupunki haluaa kuunnella eri asukasryhmiä, kuten opiskelijoita.

”Me halutaan jatkossa olla iso yliopistokaupunki. Meille on tärkeää, että opiskelijat ovat täällä ja tekevät kaupungista elävämmän. Me olemme itseasiassa olleet opiskelijoihin paljon yhteydessä liittyen strategiaprosessiin ja kysytty, mikä Vaasassa on hyvää ja mitä voitaisiin parantaa. Sitä kautta me halutaan kuulla opiskelijoiden ääni.”

Vaasan kaupungilla on oma nimetty esteettömyyskoordinaattori, jonka tehtäviin kuuluu fyysisen esteettömyyden miettiminen, mutta esimerkiksi myös se, miten kaupungin kotisivut voidaan lukea sokeiden käyttämällä lukuohjelmilla. Lisäksi hyvinvointiin voidaan nähdä liittyvän useita kaavoitukseen liittyviä asioita. Miten asunnot, liikenne, pyöräily, viheralueet ja muut otetaan huomioon kaavoituksessa. Ne liittyvät kaupungin viihtyvyyteen ja siten hyvinvointiin. Vaasan kaupunginhallitus on päättänyt ottaa käyttöön YK:n kestävän kehityksen mittariston, joka sisältää myös sosiaalisen kestävyyden mittaamisen.

5.3 Elinvoimaisuus yrittäjien näkökulmasta

Tässä luvussa analysoidaan Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä Vaasan keskustassa toimivien yrittäjien näkökulmasta. Esille nousseet tekijät on esitetty taulukossa 6. Pelkistetyt ilmaisut on esitetty järjestyksessä niin, että ylimpänä on useimmin esille noussut tekijä. Alakäsitteet sekä yläkäsite ovat samoja, mitä taulukoissa 4. ja 5., jotta haastattelujen tuloksia voidaan peilata eri haastateltavien ryhmien välillä. Haastattelujen avulla pyritään kartoittamaan myös yrittäjien näkemysten koskien vähittäiskaupan uusia liiketoimintamuotoja.

Haastattelujen runko on liitteenä 4. Haastattelut toteutettiin Vaasan kaupungin keskustassa toimiville yrittäjille. Haastateltavat toimivat vähittäiskaupan alalla ja heillä on pitkä kokemus yrittäjyydestä Vaasan keskustassa. Seuraavissa luvuissa pyritään luomaan yhtenäinen näkemys yrittäjien näkökulmasta koskien Vaasan kaupungin keskustan elinvoimaisuutta.

Taulukko 6. Vaasan kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavat tekijät yrittäjien näkökulmasta.

Pelkistetyt ilmaisut	Alakäsitteet	Yläkäsite
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö muiden yritysten kanssa (9) - Muotinäytösten sekä tapahtumien, kuten Vaasa Storm järjestäminen (5) - Kaupunki kouluttaa sekä informoi (3) - Verkkokauppa tukee kivijalkaa (2) - Yhteistyötä oppilaitosten kanssa lisättävä (2) - Uudet liiketoiminnan muodot otettava huomioon (1) - Yhteistyö kauppakeskuksen sisällä (1) 	Kaupalliset tekijät	Kaupungin elinvoimaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Viheralueet ja puistot houkuttelevat asiakkaita (4) - Parkkipaikat (3) - Viihtyisä kokonaisuus ympäristössä ja kaupan sisällä (2) - Asutuksen lisääminen keskustaan (2) - Asiakaskokemuksen ymmärtäminen (2) - Katulämmitys (1) 	Ei-kaupalliset tekijät	
<ul style="list-style-type: none"> - Tarjonnan rikastuttaminen ja asiakkaiden palvelu (4) - Keskustan hyvinvoinnin sekä vetovoiman parantaminen (3) - Keskustan monipuolisuuden lisääminen (3) - Tapahtumien järjestäminen asukkaille (2) - Paikallisten yhdistysten ja seurojen tukeminen (2) - Paikallisten tuottajien tukeminen (2) - Hyväntekeväisyys (1) - Turvallisuus (1) 	Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät	

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään tekijöitä, jotka yrittäjät kokevat elintärkeiksi Vaasan kaupungin keskustan elinvoimaisuuden parantamisessa. Myös yrittäjien keskuudessa tärkeimmäksi nousevat yhteistyö sekä kokonaisuus. Jotta keskusta on vetovoimainen, kokonaisuuden tulee olla hyvä ja viihtyisä. Eri toimijoilta, kuten yrityksiltä, järjestöiltä sekä kaupungilta vaaditaan yhteistyötä sekä avointa keskustelua. Keskusta nähdään monimutkaisena kokonaisuutena ja erilaiset satsaukset kaupungin kehitykseen nähdään positiivisena asiana.

5.3.1 Kaupalliset tekijät yrittäjien näkökulmasta

Vaasan keskustassa toimivat yritykset tekevät yhteistyötä muiden keskustassa toimivien yritysten kanssa. Haastateltavat toimivat vaatetusallalla, joten esimerkkeinä nousevat esiin muotinäytökset sekä erilaiset kanta-asiakasillat. Näissä tapahtumissa yhteistyötä

tehdään muun muassa hyödyntämällä muiden yritysten tuotteita sekä liiketiloja. Yhteistyö ulottuu myös markkinointitoimiin, joista hyötyy useampi taho. Kauppakeskuksessa toimiva yritys tekee yhteistyötä kauppakeskuksen sisällä, mutta osallistuu myös koko keskustan yhteisiin kampanjoihin. Yhteistyö eri toimijoiden välillä koetaan tärkeäksi, sillä toimiva ja houkutteleva kokonaisuus houkuttelee asiakkaita myös kauempaa. Aiempien tutkimusten sekä haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että yritykset muodostavat ekosysteemejä niin sijaintiin kuin liiketoimintaan liittyen.

”Me pidetään paljon esimerkiksi yhteisiä muotinäytöksiä, joissa on useita liikkeitä mukana. – Sitten omissa kanavissa markkinoin ja kerron kuka on tehnyt mitäkin esimerkiksi.”

”Yhteistyötä tehdään etenkin erikoisliikkeiden kanssa, jotka ovat saman tyyppisiä ja jotka kuuluvat samaan hintakategoriaan.”

”Meillä on tietysti kauppakeskus Rewell Center, missä toimitaan. Mutta sitten on Vaasa Storm, joka on laajentunut koko keskustan kampanja. Koetaan se niin, että ollaan koko porukka siinä mukana”

”Me nähdään tärkeänä, että on tällaisia yhteiskampanjoita ja mahdollisesti joku joulukatalogi. – Kyllä se yhteisvoima on tärkeää. Jos houkutellaan ihmisiä, niin jokaisen kaupan ja ravintolan pitäisi ymmärtää se vielä paremmin, että kokonaisuus pitää pystyä paketoimaan houkuttelevaksi, jotta on syy lähteä esimerkiksi 50-100 kilometrin päähän.”

Yritykset tekevät yhteistyötä myös kaupungin kanssa. Visit Vaasa sekä sen alla toimiva Shopping Vaasa koordinoivat muun muassa yhteisiä tapahtumia, mutta myös tiedottavat asioista yrittäjille sekä kouluttavat heitä. Yritykset kokoustavat säännöllisesti kaupungin edustajien kanssa. Toisaalta yhteistyötä voisi olla yrittäjien mielestä vielä enemmänkin. Erilaiset kehitysprojektit nähdään potentiaalina keskustan elinvoimaisuudelle. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että kaupungilla on oleellinen rooli siinä, että yritykset tekevät yhteistyötä sekä voivat kehittää liiketoimintaansa. Visit Vaasa on tärkeä osa Vaasan kaupungin ekosysteemiä ja se voidaan nähdä tietynlaisena ankkuritoimijana. Aiempiin tutkimuksiin pohjautuen, mikäli halutaan tukea keskustassa toimivaa ekosysteemiä,

on järkevää tukea juuri Visit Vaasaa. Ankkuritoimijat nähdään toimijoina, jotka houkuttelevat asiakkaita. Vaikka Visit Vaasa ei ole vähittäiskaupan toimija, sillä on suuri rooli muun muassa ulkopaikkakuntalaisten houkuttelussa.

”Tehdään yhteistyötä Visit Vaasan muodossa. Mutta ei nyt päivittäin, että siinä voisi kyllä olla vielä enemmän yhteistyötä kaupungin kanssa. Näkisin erilaiset kehitysprojeektit mahdollisuutena kaikille tahoille.”

”Ollaan kuuluttu toki Shopping Vaasaan ja kuulun tuohon liikekeskustan kehittämisryhmään. Kyllä meillä on säännöllisiä kokouksia ja koulutustilaisuuksia. Minun mielestä se on tärkeä informaation lähde ja tietää sitten, mitä Vaasassa tapahtuu. Voi sitten miettiä omaa toimintaa sen informaation pohjalta.”

”Kyllä se on todella tärkeä organisaatio, joka tiedottaa ja kouluttaa.”

Haastatteluissa nousi esille myös yhteistyö oppilaitosten kanssa. Erilaiset kehityshankkeet oppilaitosten kanssa toisivat hyötyä kaikille osapuolille. Yhteistyö yritysten ja oppilaitosten kanssa loisi opiskelijoille mahdollisuuden tutustua työelämäänsä sekä antaisi kokemuksen kaupalliseen maailmaan. Voidaan siis todeta, että kaupungissa toimii myös tietoekosysteemejä. Kuten luvussa 2.3. todetaan, tietoekosysteemien tärkeimpiä toimijoita ovat yliopistot sekä asiantuntijat. Kaupungin kehittämisessä tulee ottaa huomioon liiketoiminnan ekosysteemien sekä tietoekosysteemien erilaiset ominaisuudet.

”Mielestäni oppilaitokset voisivat tehdä enemmän yhteistyötä yritysten kanssa. Säilyttää se dialogi todelliseen maailmaan. – Toivoisin, että Hankenista ja yliopiston kauppatieteellisen maailmasta olisi vielä enemmän kontakteja.”

Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään myös yrittäjien ajatuksia uudenlaisista vähittäiskaupan muodoista. Yksi vastaajista koki, että uudenlaiset vähittäiskaupan muodot kuten pop up -myymälät sekä showroom tyyppinen liiketoiminta eivät ole ajankohtaisia heille eikä niitä koeta uhkana omalle liiketoiminnalle. Tähän vaikuttaa muun muassa tuotevalikoima sekä hintataso. Verkkokauppa koetaan kuitenkin välttämättömäksi tulevaisuudessa. Verkkokaupan nähdään tukevan kivijalkaliikettä ja ne osittain sulautuvat yhteen, mikä tukee luvussa 3.3.1. esitettyä näkemystä. Verkkokaupan kautta myös kansainvälisyys näkyy yritysten toiminnassa. Digitaalisuus nousi haastatteluissa esille sosiaalisen

median hyödyntämisessä sekä virtuaalisessa muotinäytöksessä. Myymälän sisällä se ei kuitenkaan näy vielä haastattelujen perusteella. Yksi haastateltavista kertoi, että he ovat hyödyntäneet outlet- sekä pop up -myymälöitä yrityksen liiketilojen sisällä. Luvussa 3.3.3. esitetään, että pop up -myymälät tulisi pystyä integroimaan osaksi kaupungin muodostamia ekosysteemejä. Tähän ratkaisu saattaa olla haastattelussa esille noussut tapa järjestää pop up -myymälä toisen myymälän sisällä. Vähittäiskaupan rakenteen muutokset tiedostetaan yrityksissä, mutta niitä ei ole vielä hyödynnetty koko potentiaallissaan.

”Olen huomannut oman verkkokaupan kautta sen, että verkkokauppa toimii sellaisena näyteikkunana meidän valikoimiin. – Kyllä se lähinnä tukee tuota kivijalkaa se verkkokauppa.”

”Sitähän paljon puhutaan, että jatkossa liike vois olla sellainen showroom, että on tavallaan yksi tuote esillä ja sitten siitä tilataan päävarastolta. Mutta jotenkin minä en usko siihen ainakaan vielä. Erikoisliikkeen asiakkaan ainakin on sellaisia, että he haluavat vähän hypistellä ja sovitella.”

”Meillä on ollut outletmyyntiä ja pop up -myyntiä eri merkeiltä. Ollaan annettu mahdollisuus merkeille, jotka eivät normaalisti ole olleet meidän valikoimissa.”

”Pitää varmasti miettiä erilaisia vaihtoehtoja entistä laajemmin jatkossa. Koska kauppa ei ole enää paikallista ja pitää ymmärtää se, että kaupan pitää olla vielä tasokkaampaa ja kokonaisuuden tulee olla mietitympää.”

5.3.2 Ei-kaupalliset tekijät yrittäjien näkökulmasta

Yrittäjien mukaan parkkipaikat ovat tärkeä ei-kaupallinen tekijä niin omalle yritykselle kuin koko kaupungin elinvoimaisuudelle. Parkkipaikkojen ei tarvitse olla ilmaisia, mutta asiaa pitäisi katsoa asukkaiden sekä turistien silmin ja ostoksien teko keskustassa tulee olla helppoa. Yksi haastateltavista on toisaalta huomannut, että yrityksen kiireisin aika on silloin, kun kadunvarsipaikat ovat ilmaisia. Tähän vaikuttaa myös muita tekijöitä, mutta hyvin sijoitellut parkkipaikat lisäävät haastateltavien mukaan asiakaskäyntejä. Ka-

dunvarsipaikoitukset sekä tiet liittyvät vahvasti kaavoitukseen ja tämä näkökulma on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Pysäköintimahdollisuus nousi tärkeänä tekijänä esille lähes jokaisessa haastattelussa ja sillä on suuri merkitys kaupungin elinvoimaisuuteen.

”Täytyy ymmärtää se viihtyvyys ja helppous käydä ostoksille. Parkkipaikat ei voi olla ilmaisia, mutta pitäisi kumminkin nähdä asiakkaan ja turistien silmin niitä asioita.”

”Meille tämä on ollut liiketilalle parempi paikka ja olen sitä mieltä, että pitkälti sen vuoksi, että tässä on parkkipaikat edessä. Olen analysoinut sen niin, että ihmiset pääsevät helpommin tänne.”

”Nythän keskustellaan siitä, että kävelykatu tulisi jatkumaan juna-asemalle ja silloin meidän liike olisi kävelykatua. Minun mielestä ihan kiva idea, mutta silti vähän kaksijakoinen suhtautuminen, jos ne parkkipaikat häviää siitä. Ne ovat meille tosi tärkeitä. Mutta ei ne ilmeisesti tule kokomaan häviämään siitä.”

Keskustan viihtyvyyteen vaikuttaa oleellisesti puistot sekä viheralueet. Viihtyisään keskustaan tullaan viettämään haastateltavien mukaan aikaa pitkiksi ajoiksi. Asiakkaat eivät tee keskustoissa vain pakollisia ostoksia, vaan viettävät pidempiä aikoja terasseilla ja puistoissa. Puistojen nähdään tuovan lisäarvoa keskustan kokonaisuudelle sekä lisäävän ostovoimaa. Ei-kaupalliset tekijät ovat iso osa kaupungin keskustan ekosysteemejä. Aiemmat tutkimukset paljastavat viheralueiden parantavat ihmisten elämänlaatua sekä sosiaalista hyvinvointia. Lisäksi niillä on suuri merkitys ympäristölle sekä ilmastonmuutokselle.

”Keskustaan tullaan kiertelemään, tapaamaan ystäviä shoppailun lomassa, syömään, kahville tai skumpalle. Kyllä se on tärkeää, että keskusta on viihtyisä ja on hyvät parkkimahdollisuudet ja on viihtyisiä puistoja, kauniita istutuksia niin kyllä se tekee sen kokonaisuuden.”

”Jos vertaa esimerkiksi Kivihakaan, uskon, että keskustaan tullaan juuri viheralueiden, puistojen, puistokahviloiden ja terassien takia pidemmäksi aikaa viihtymään.”

”Kyllä se kokonaisuus ratkaisee. Jos siellä on viihtyisät puistot ja jos se jättää ihmiselle muistikuvan, että se on kivampi paikka käydä kaupassa tai ravintolassa, niin kyllä se tuo ravintoloille ja kaupoille lisää voimaa siinä.”

Sen lisäksi, että ympäristön tulee olla viihtyisä, myös liikkeiden sisäinen viihtyvyys vaikuttaa koko keskustan elinvoimaisuuteen. Liikkeiden tulee olla siistejä ja viihtyisiä, jotta asiakkaat haluavat tulla niihin uudelleen. Oleellista on ymmärtää asiakaskokemus sekä asiakkaiden tarpeet ja halut. Ostokokemuksen tulee olla saumaton, jotta saavutetaan onnistunut asiakaskokemus. Ostokokemukseen voidaan vaikuttaa myymälöissä uudenlaisten ostopolkujen avulla integroimalla fyysinen myymälä ja digitaalisuus. Tässä voidaan hyödyntää luvussa 3.3. esitettyjä tekoälyä, robotiikkaa, uudenlaista äänitekniikkaa sekä Internetiä.

”Me ollaan satsattu paljon markkinoinnissa, että meillä on siistejä myymälöitä ja suunniteltuja kokonaisuuksia, jotta se kauppa on mielenkiintoisempi. Näen sen tärkeänä, että jää se muistikuva ja ihmiset haluavat tulla uudelleen.”

”Tietysti siinä on omat haasteensa nykyään, että riippuu paljon kuluttajasta. Kuluttajat ovat niin erilaisia keskenään.”

Haastateltavien mukaan Vaasassa on panostettu hyvään infrastruktuuriin. Katuja on lämmitetty ja puistot sekä viheralueet on hoidettu hyvin. Oleellista on myös se, että keskustasta on tehty viihtyisä asuinympäristö. Keskustassa sijaitseva asutus parantaa ostovoimaa ja siten monipuolistaa tarjontaa. Tiheä asutus keskustassa ja monipuolinen liike- ja kulttuuritarjonta luovat positiivisen ”oravanpyörän” keskustan kehitykselle.

”Mitä paremmin keskustaa on kehitetty ja pidetty huoli sitä monipuolisempaa tarjontaa ja koko kauppa on. Saadaan tarjottua niille, jotka ovat keskustan asukkaita. Tässä on se ilmiö, mikä on hyvä, että keskustaan on tullut lisää kerrostaloja. Ihmiset on muuttanut lähemmäs keskustaa ja se luo kaikille aiemmillekin keskustan asukkaille extraa. Kun asutaan keskustassa, käytetään helpommin rahaa siellä, kun käydään ostoksilla, kahviloissa ja ravintoloissa. Se on äärimmäisen tärkeä asia, kuinka tiiviisti ihmisiä voi asua pienellä paikkakunnalla keskustassa.”

5.3.3 Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät yrittäjien näkökulmasta

Haastateltavat näkevät, että tarjoamalla laadukkaita tuotteita ja olemalla erikoisliike, parannetaan koko keskustan hyvinvointia sekä ostovoimaa. Vaikuttamalla positiivisesti esimerkiksi ostoskeskuksen monipuolisuuteen sekä viihtyvyyteen vaikutetaan myös koko keskustan hyvinvointiin. Viihtyisä kauppakeskus nähdään koko keskustan runkona. Toisaalta yrittäjät kokevat, että he voivat vaikuttaa myös asukkaiden sosiaaliseen hyvinvointiin järjestämällä muun muassa erilaisia tapahtumia, joissa asiakkaat voivat viettää aikaa ystävien kanssa. Yksi yrittäjä kertoi tukevansa ei yhdistyksiä sekä seuroja. Kuten aiemmin luvussa 2.3.3. on mainittu, kaupungin keskusta on moniulotteinen kulutuskonteksti. Kulutuskonteksteihin liittyvät toiminalliset, sosiaaliset sekä henkiset näkökulmat.

”Vaasan keskusta on hyvinvoiva, kun siellä on erilaisia erikoisliikkeitä. – Me lisätään vetovoimaa ja myös muualta tulevia ihmisiä. – Rikastutetaan sitä tarjontaa Vaasan keskustassa.”

”Tietysti vaikutetaan asiakkaiden hyvinvointiin niin, että he saavat asioida palvelevassa liikkeessä.”

”Me järjestetään sellaisia private shopping -iltoja ystäväporukoille tai työporukoille. Sitten me järjestetään muotinäytöksiä muutaman kerran vuodessa, mihin me kutsutaan asiakkaita. Pyritään pitämään paljon tapahtumia.”

”Me ollaan kovasti yrityksenä tuettu paikallisia yhdistyksiä ja seuroja. Lähinnä tällaista taloudellista tukea. – Myös hyväntekeväisyydessä ollaan mukana. On se sitten paikallista tai valtakunnallista niin ollaan oltu eri tavoin mukana.”

Paikallisten tuottajien tukeminen koetaan myös tärkeäksi. Sillä nähdään olevan suuri vaikutus työllisyyteen ja sitä kautta sosiaaliseen hyvinvointiin. Myös asukkaiden turvallisuudentunne nousee haastatteluissa esille. Keskusta pitää kokea turvalliseksi, jotta sinne saavutaan. Luvussa 3.3. paikallisten tuotteiden sekä yritysten suosio esitetään yhtenä vähittäiskaupan hallitsevana trendinä ja tämä näkyy myös Vaasassa. Kuluttajien sosiaalinen tietoisuus ajaa yrittäjät pohtimaan omaa liiketoimintaa sekä sen vastuullisuutta.

”Jos meidän alalla olisi vielä enemmän paikallisia tuottajia, joilla olisi mielenkiintoisia tuotteita, niin otettaisiin niitä myyntiin. Mutta enemmän se on varmaan mahdollista ravintolamaailmassa.”

”Olen miettinyt sitä lokaalin tukemista ja ihmisille tiedottamista siitä vielä paremmin. Että muistakaa käydä niissä paikallisissa ravintoloissa ja kaupoissa, että se vaikuttaa niin moneen asiaan. Vaikka se ei olisi oma työpaikka, niin se voi olla jonkun läheisen työpaikka, lapsen kesätyöpaikka tai se voi olla esimerkiksi jonkun urheiluseuran tai yhdistyksen tukija.”

5.4 Vaasan kaupungin keskustan ekosysteemit ja niiden tenant-mix logiikka

Tässä luvussa tarkastellaan Vaasan kaupunkia ekosysteemien näkökulmasta. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että Vaasan kaupungin toimijat sekä useat tekijät muodostavat sekä sijaintiin perustuvia ekosysteemejä että liiketoimintaan perustuvia ekosysteemejä. Tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin, millaisia ei-kaupallisia tekijöitä voidaan tarkastella osana kaupungin keskustaa sekä sen sisältämiä ekosysteemejä? Miten ei-kaupalliset toimijat voivat olla osa liiketoiminnallisia ekosysteemejä ja millainen rooli niillä on koko kaupunkikehitykseen? Ei-kaupallisilla tekijöillä on merkittävä rooli keskustan ekosysteemeissä. Ne linkittyvät vahvasti kaupallisiin toimijoihin sekä vaikuttavat kaupungin asukkaiden sosiaaliseen hyvinvointiin sekä viihtyvyyteen. Asukkaat, kaupalliset toimijat sekä ei-kaupalliset tekijät muodostavat kokonaisuuden, jossa jokaisella on tärkeä rooli.

Haastatteluissa nousi esille, että Vaasan kaupungin keskusta voidaan nähdä verkostona, joka muodostaa suuren ekosysteemin. Ekosysteemeissä on mukana yritykset, tutkimuslaitokset, oppilaitokset, julkiset toimijat sekä asukkaat. Tämä vahvistaa luvussa 2.4. esitettyä näkemystä siitä, että kaupunki voidaan nähdä yhtenä suurena ekosysteeminä tai toisaalta useana pienempänä ekosysteeminä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Osa toimijoista voidaan nähdä ankkuritoimijoina, mutta tarkastelussa on tärkeää hahmottaa kokonaisuus, joka muodostuu eri toimijoiden olemassaolosta sekä yhteistyöstä. Vaasan keskustan ekosysteemi muodostuu pienemmistä ekosysteemeistä, jotka ovat

vuorovaikutuksessa toisiinsa tenant-mix logiikkaan perustuen eli ne muodostavat tietynlaisia kokonaisuuksia. Osa ekosysteemeistä toimii ankkuriekosysteemeinä, jotka muun muassa houkuttelevat asukkaita sekä turisteja kaupungin keskustaan. Ekosysteemit voidaan nähdä sekä kilpailevan keskenään että tukevan toistensa toimintaa. Koko keskusta tulisi nähdä suurena toimivana ekosysteeminä, joka houkuttelee ihmisiä myös kauempaa.

5.4.1 Sijaintiin perustuvat ekosysteemit

Vaasan keskustassa toimii useita sijaintiin perustuvia ekosysteemejä. Esimerkkinä haastatteluissa nousi esille Hovioikeudenpuistikon päässä toimivat pienet yritykset. Nämä yritykset ovat tehneet yhteistyötä myös liiketoiminnassa, mutta yhteistyö on lähtenyt liikkeelle sijainnin perusteella. Haastateltavien mukaan yrityksillä on loistavia ja uniikkeja tuotteita. Kurtenian talossa toimivat yritykset muodostavat haastateltavien mukaan myös hienon kokonaisuuden sijaintiin perustuen. Haastatteluissa ei nouse esille, että kyseiseen ekosysteemiin kuuluvat toimijat tekisivät yhteistyötä, mutta ne muodostavat houkuttelevan kokonaisuuden. Nämä ekosysteemit voidaan nähdä tietynlaisina ankkuriekosysteemeinä Vaasan keskustassa.

Wasaborgin talo ja siinä toimivat yritykset muodostava myös sijaintiin perustuvan ekosysteemin. Haastattelujen perusteella kauppahalli ja kauppakeskukset ovat omia ekosysteemejään niin sijaintiin kuin toimintaan perustuen. Lisäksi kävelykatu nähdään sijaintiin perustuvana ekosysteeminä, joka koostuu kaupallisista toimijoista sekä ei-kaupallisista tekijöistä. Yksittäisenä ekosysteeminä nousi esille myös Pukinkulma. Alue nähdään sekä sijaintiin että liiketoimintaan perustuvana ekosysteeminä.

5.4.2 Liiketoimintaan perustuvat ekosysteemit

Kauppakeskukset sekä kauppahalli muodostavat omat ekosysteeminsä myös liiketoimintaan perustuen. Kauppakeskuksista on mahdollista hankkia kaikki tarvittava saman katon

alta ja eri toimijat tukevat toisiaan ja tarjoavat asiakkaille lisäarvoa. Street Food Vaasa tapahtuma kokoaa paikalliset ravintolat kävelykadulle. Tämä on tietynlainen liiketoimintaan perustuva ekosysteemi yritysten sekä kaupungin välillä. Kävelykatu lokaationa vaikuttaa siihen, millaisia ei-kaupallisia tekijöitä kyseiseen ekosysteemiin liittyy. Myös asukkailla sekä muilla asiakkailta on vaikutusta ekosysteemin olemassaoloon sekä toimintaan.

Haastatteluissa tuotiin esille kaupungin edustajien, suurten yritysten johtajien sekä yliopistojen muodostavan liiketoimintaan pohjautuvan ekosysteemin. Nämä eri tahot ovat innovoineet yhdessä kaupungin kehitystä. Erilaiset hankkeet ovat tuoneet rahoitusta valtiolta ja siten vaikuttaneet positiivisesti koko kaupungin elinvoimaisuuteen. Voidaan siis todeta, että Vaasassa toimii myös tietöekosysteemejä, jotka ovat osa koko kaupungin muodostamaa verkostomaista ekosysteemiä.

Haastatteluissa nostettiin esille kaupungin yhteistyö Vasekin sekä Merinovan kanssa. Toimijat muodostavat liiketoimintaan perustuvan ekosysteemin, jossa tehdään paljon yhteistyötä. Lisäksi kaupunki muodostaa pienempien yritysten kanssa yhteistyöhön perustuvan ekosysteemin Visit Vaasan sekä Shopping Vaasan muodossa. Haastattelujen perusteella Visit Vaasa, hotellit, ravintolat sekä kauppakeskukset muodostavat oman ekosysteemin, jossa mietitään, miten voidaan yhdessä houkutella turisteja sekä kehittää palveluja eteenpäin.

Lisäksi eri logistiikka toimijat sekä tekijät muodostavat oman suuren ekosysteemin. Tämä vaatii koko kaupungilta panostusta infrastruktuuriin. Ekosysteemiin voidaan nähdä kuuluvan laivaliikenne, junaliikenne sekä lentoliikenne. Myös eri yhdistykset muodostavat haastattelujen perusteella oman ekosysteemin, jonka katto-organisaationa eli tietynlaisena ankkuritoimijana toimii Pohjanmaan Yhdistykset Ry.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimukselle asetettiin tarkoitus, johon pyrittiin löytämään vastaus kolmen tavoitteen avulla. Luvussa peilataan aiemmin kerättyä teoriaa empiirisestä osiosta saatuihin tuloksiin. Teoreettisesta viitekehyksestä sekä tutkimuksen tuloksista pyritään analysoimalla löytämään yhtäläisyyksiä, jotka vahvistavat saatuja tuloksia ja siten tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi huomiota kiinnitetään siihen, nouseeko tutkimuksen tuloksissa ristiriitaisuuksia teoreettisen viitekehyksen kanssa. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen rajoitteet sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Pohdinta ja analysointi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida, millaisista kaupallisista ja ei-kaupallisista toimijoista muodostuvia ekosysteemejä Vaasan kaupungissa on ja mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon, jotta Vaasan kaupungin keskusta elävöityisi? Tutkimuksessa pyrittiin siihen, että Vaasan kaupungin keskusta voi hyödyntää kaupunkikehityksessä tenant-mix logiikoita, joita peilataan kaupungin keskustan ekosysteemeihin. Tutkimukselle asetettiin kolme tavoitetta, joiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuksen perimmäiseen tarkoitukseen.

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli selvittää, millaisista ekosysteemeistä Vaasan kaupungin keskusta muodostuu. Tavoitteeseen päästiin tutustumalla aiempiin tutkimuksiin sekä haastatteleamalla Vaasan kaupungin edustajia sekä keskustassa toimivia yrittäjiä. Haastatteluista saatu tieto integroitiin aiempaan teoriaan. Vaasan kaupunki voidaan nähdä muodostuvan sekä sijaintiin liittyvistä ekosysteemeistä että liiketoimintaan liittyvistä ekosysteemeistä. Kaupalliset toimijat, ei-kaupalliset tekijät sekä kaupungin asukkaat muodostavat erilaisia ja eri kokoisia ekosysteemejä, jotka taas ovat vuorovaikutuksessa muihin ekosysteemeihin. Toisaalta koko kaupungin keskusta voidaan nähdä yhtenä suurena ekosysteeminä, mihin jokainen toimija ja tekijä liittyy erilaisten verkostojen

avulla. Ekosysteemissä on mukana yritykset, tutkimuslaitokset, oppilaitokset, julkiset toimijat, ei-kaupalliset tekijät sekä asukkaat. Tämä vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että kaupunkikehitys voidaan nähdä kaupungin johdon, kaupallisten toimijoiden, asukkaiden sekä ei-kaupallisten tekijöiden summana.

Tutkimuksen toinen tavoite oli selvittää, millaisia tenant-mixejä Vaasan kaupungin keskustan ekosysteemit muodostavat? Tavoitteeseen päästiin tutustumalla tenant-mix loogiikoita käsittelevään kirjallisuuteen sekä haastatteleamalla Vaasan kaupungin edustajia sekä keskustassa toimivia yrittäjiä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten eri toimijat ja ekosysteemit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja millaista yhteistyötä toimijoiden välillä tapahtuu. Tulokset osoittavat, että eri toimijat muodostavat verkostoja sekä sijaintiin, että liiketoimintaan liittyen. Yhteistyö eri toimijoiden ja tekijöiden välillä koettiin erityisen tärkeäksi. Vaasan kaupunki tekee yhteistyötä oppilaitosten kanssa muun muassa yhteisten kehityshankkeiden kautta, mutta tulosten perusteella kehityshankkeita voisi olla vielä enemmän. Vaasan kaupunki tekee tiiviisti yhteistyötä yritysten kanssa Visit Vaasan muodossa. Yritykset ovat vuorovaikutuksessa muiden yritysten kanssa erilaisten yhteisten tapahtumien avulla. Yhteistyö ulottuu tulosten perusteella myös yhteisiin markkinointitoimiin. Kauppakeskuksissa eri toimijat muodostavat sijaintiin pohjautuvan kokonaisuuden, mutta yhteistyötä tehdään myös muun muassa erilaisten kampanjoiden muodossa. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että Vaasan kaupungin keskustassa toimii eri ankkuritoimijoita kuten Visit Vaasa, kauppakeskukset sekä oppilaitokset. Tämä tukee aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että tenant-mixeihin kuuluu yksi tai useampi ankkurivuokralainen. Tulokset vahvistavat myös sitä, että muut tekijät ja toimijat vastaavat kuluttajien muihin tarpeisiin kuin niihin, mihin ankkuritoimijat vastaavat. Ei-kaupalliset tekijät sekä asukkaat vaikuttavat eri toimijoiden muodostamiin tenant-mixeihin ja niiden houkuttelevuuteen.

Tutkimuksen kolmas tavoite oli selvittää, mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon, jotta ekosysteemien tenant-mixit johtaisivat kaupungin keskustan elävöittämiseen ja siten taloudelliseen kannattavuuteen sekä menestykseen. Tavoitteeseen päästiin integroimalla

Vaasan kaupungin edustajien haastatteluista, yrittäjien haastatteluista sekä asukkaiden fokusryhmähaastattelusta saadut tulokset. Tutkimuksessa esiin nousseet tekijät jaoteltiin kaupallisiin toimijoihin, ei-kaupallisiin tekijöihin sekä asukkaiden sosiaaliseen hyvinvointiin liittyviin tekijöihin.

Kaupallisista toimijoista tärkeimpinä elinvoimaisuutta lisäävinä tekijöinä nousivat esille *yhteistyö eri yritysten välillä, asiakkaiden houkuttelu keskustaan erilaisten kampanjoiden ja kaupallisten tapahtumien avulla sekä pienten paikallisten toimijoiden vetovoimaisuus*. Ei-kaupallisista tekijöistä eniten kaupungin elinvoimaisuuteen vaikuttavat *toimivat kevyenliikenteen väylät ja lyhyet etäisyydet, meren läheisyys ja viihtyisät viheralueet sekä hyvin organisoidut parkkihallit ja kadunvarsipysäköinti*. Sosiaaliseen hyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat eniten *turvallisuuden lisääminen hyvin hoidetun infrastruktuurin avulla, sosiaalisten kohtaamisten mahdollistaminen erilaisten tapahtumien ja viihtyisän keskustan avulla sekä meren ja luonnon läheisyys*.

Elintärkeää Vaasan kaupungin keskustalle ja sen elinvoimaisuudelle ovat *yhteistyö eri toimijoiden välillä, toimijoiden muodostama kokonaisuus, kokemuksellisuus sekä keskustan saavutettavuus*. Tutkimuksen tulokset vahvistavat sidosryhmien yhteistyön merkitystä kaupunkikehityksessä sekä keskustojen markkinoinnissa. Sidosryhmät ovat hyvin monimuotoisia ja kaupunkimarkkinoinnin suunnittelussa sekä toteuttamisessa korostuu kollektiivisuus. Eri toimijoiden välinen yhteistyö ja niiden muodostama kokonaisuus mahdollistavat ylivoimaisen arvon eri sidosryhmille.

Kaupunkikehityksessä tulee huomioida myös uudet innovaatiot sekä digitalisaation tuomat mahdollisuudet. Kuluttajien tarpeet muuttuvat ja kaupunkikehityksessä tulee huomioida uudenlaiset ratkaisut. Tutkimuksen tulokset paljastavat, että vanhanaikaisista asenteista tulee luopua, jotta voidaan tarjota uusia ratkaisuja kaupungin sidosryhmille. Uusia ratkaisuja kehitettäessä tulee pohtia, miten maailma tulee muuttumaan ja miten palvella tulevaisuuden tarpeita. Liiketoiminnan kehittäminen digitalisaatio huomioon ot-

taen ei kuitenkaan noussut esille kovin ajankohtaisena tutkimuksen tuloksissa. Teoreettisessa viitekehyksessä digitaalisuus sekä vähittäiskaupan uudenlaiset muodot ja kehitys näkyvät vahvasti.

6.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin sekä perimmäiseen tarkoitukseen. Tutkimuksella on kuitenkin omat rajoitteensa. Tutkittavaa aihetta pyrittiin tarkastelemaan kattavasti eri näkökulmista ja haastateltaviksi valikoituivat kaupungin asukkaat, yrittäjät sekä kaupungin edustajat. Haastateltavien otos jäi käytettävien resurssien vuoksi melko pieneksi, joka osaltaan vaikutti analyysin syvällisyyteen. Haastateltavia olisi voinut olla määrällisesti enemmän ja he olisivat voineet edustaa laajempaa kohderyhmää. Toinen aineistoon vaikuttava tekijä saattoi olla Covid-19-pandemia, joka mahdollisesti vaikutti etenkin kaupungin edustajien sekä yrittäjien vastauksiin. Tätä ei kuitenkaan ole huomioitu tutkimuksen teorian laatimisen yhteydessä.

Vastaavanlaista tutkimusta ei ole aiemmin toteutettu Suomessa, mutta tulevaisuudessa tätä tutkimusta on mahdollista jatkaa jatkotutkimuksissa. Samankaltainen tutkimus voitaisiin toteuttaa muun muassa kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tällöin saatuja tuloksia muun muassa siitä, mitä tekijöitä ja toimijoita tulee ottaa huomioon kaupungin elävöittämisessä, voitaisiin verrata tämän tutkimuksen tuloksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otos voisi olla huomattavasti laajempi. Toinen jatkotutkimusehdotus on samankaltaisen tutkimuksen toteuttaminen muissa Suomen kaupungeissa. Tutkimusten tulosten avulla voitaisiin vahvistaa tämän tutkimuksen löydöksiä tai toisaalta löytää uusia alueellisia näkökulmia kaupunkien elävöittämiseen. Vaasan kaupungin tämän hetkisiä ekosysteemejä voitaisiin myös tarkastella kaavoituksen näkökulmasta, jolloin si-
jaintiin perustuviin ekosysteemeihin saataisiin mahdollisesti syvällisempi analyysi.

Lähteet

- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard business review*, 84(4), 98.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Ahlqvist, K. (2015). *Palvelut ovat merkittävä osa kotitalouksien kulutusta*. Tilastokeskus. Noudettu 2020-01-23 osoitteesta https://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_008.html?s=0
- Airbnb. (2020). Majoittaminen 3 vaiheessa. Noudettu 2020-01-15 osoitteesta <https://www.airbnb.fi/host/homes>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.
- Alexander, B., Nobbs, K. and Varley, R. (2018), The growing permanence of pop-up outlets within the international location strategies of fashion retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(5), 487-506. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2017-0217>
- Amazon. (2020). *AmazonGo*. Noudettu 2020-01-10 osoitteesta <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>
- Astuti, S. & Hanan, H. (2012). The Behaviour of Consumer Society in Consuming Food at Restaurants and Cafes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 42(C), 429-435. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.207>

- Bacon, J. (2013). Retail marketing: See me, touch me, move me. *Marketing Week (Online)*. Noudettu 2020-01-17 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1343977303?accountid=14797>
- Bennison, D., Davies, B.J. & Warnaby, G. (2005). Marketing Town Centres: Retailing and Town Centre Management. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 20(2), 183-204. <https://doi.org/10.1080/13575270500053282>
- Bernatonyte, D., & Normantiene, A. (2009). Estimation of trade specialization: the case of the Baltic States. *Engineering Economics*, 62(2), 7-17.
- Bloom, J. (2019). *The Future of Retail: Creative Approaches to Place-based Entrepreneurship*. Main Street America. Noudettu 2020-02-12 osoitteesta <https://www.mainstreet.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=cbd5e5fe-67bb-8d62-82b0-aa828fd89e36&force-Dialog=0>
- Brown, J. R. (2010). Managing the retail format portfolio: An application of modern portfolio theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.09.001>
- Brown, S. (1992). Tenant mix, tenant placement and shopper behaviour in a planned shopping centre. *The Service Industries Journal*, 12(3), 384-403. <https://doi.org/10.1080/02642069200000046>
- Castilhos, R. B. & Dolbec, P. (2018). Conceptualizing spatial types: Characteristics, transitions, and research avenues. *Marketing Theory*, 18(2), 154-168. <https://doi.org/10.1177/1470593117732455>

- Chong Lim, B. & M.Y. Chung, C. (2014). Word-of-mouth. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(1), 39-53. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2013-0027>
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J. & Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*, 43(7), 1164-1176. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.014>
- Dawson, J.A. (1983.) *Shopping Centre Development*. Ner York: Longman.
- Dawson, J. (2006). Retail Trends in Europe, in Kraft, M.; Mantrala, M. K. (Eds.). *Retailing in the 21st Century*. Springer, Berlin, 41–58. https://doi.org/10.1007/3-540-28433-8_4
- Deloitte. (2017). *Global Powers of Retailing 2017*. Noudettu 2020-01-06 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf>
- Deloitte. (2018). *Global Powers of Retailing 2018*. Noudettu 2020-01-06 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/cip-2018-global-powers-retailing.pdf>
- Deloitte. (2019). *Global Powers of Retailing 2019*. Noudettu 2020-01-08 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>
- Dolega, L., & Lord, A.L. (2020). Exploring the geography of retail decline: A case study of the Liverpool City Region. *Cities*, 96, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.102456>

- Eisenhardt, K. & Galunic, D. (2000). Coevolving: At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 78(1), 91-101.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Frow, P., Mccoll-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A. & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327-351. <https://doi.org/10.1177/1470593114534346>
- Gerbich, M. (1998). Shopping center rentals: An empirical analysis of the retail tenant mix. *Journal of Real Estate Research*, 15(3), 283-296. Noudettu 2019-10-07 osoitteesta http://econpapers.repec.org/article/jreis-sued/v_3a15_3an_3a3_3a1998_3ap_3a283-296.htm
- Iansiti, M. & Levien R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*. Harvard Business School Press.
- Kashef, M. (2016). Urban livability across disciplinary and professional boundaries. *Frontiers of Architectural Research*, 5(2), 239-253. <https://doi.org/10.1016/j.foar.2016.03.003>
- Kaupan liitto (2019a). *Vähittäiskauppa nyt suhdannehuipussa – Tulevaisuuden uhkana yrityskato*. Noudettu 2019-09-30 osoitteesta <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/08/05/vahittaiskauppa-nyt-suhdannehuipussa-tulevaisuuden-uhkana-yrityskato/>

Kaupan liitto (2019b). *NRF: Vähittäiskaupan trendit vuonna 2019*. Noudettu 2019-01-10 osoitteesta <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/01/23/nrf-vahittaiskaupan-trendit-vuonna-2019/>

Kent, T., & Omar, O. (2003). *Retailing*. Palgrave Macmillan.

Kirkup, M., & Rafiq, M. (1994). Managing tenant mix in new shopping centres. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(6), 29-37. <https://doi.org/10.1108/09590559410070303>

Klein, J. F., Falk, T., Esch, F. & Gloukhovtsev, A. (2016). Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: The case of luxury retail. *Journal of Business Research*, 69(12), 5761-5767. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.172>

Knežević, B., Naletina, D., & Damić, M. (2016). The Changing Structure of Retail Industry: Case Studies on Competitive Advantage of Small Companies in Croatia. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 171-187. <https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040411>

Knezevic, B., Renko, S. & Knego, N. (2011). Changes In Retail Industry In The Eu. *Business, Management and Education*, 9(1), 34. <https://doi.org/10.3846/bme.2011.03>

Konishi, H., & Sandfort, M. T. (2003). Anchor stores. *Journal of Urban Economics*, 53(3), 413-435. [https://doi.org/10.1016/S0094-1190\(03\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0094-1190(03)00002-0)

Kuivasmäki, U. (2019, 8. elokuuta). *Kahden tunnin ilmaista pysäköintiä kauppahallikujalla Vaasassa jatketaan*. Yle. Noudettu 2020-01-27 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10913025>

- Laaksonen, P., Huuhka, A. & Laaksonen, M. (2013). Consumer–Retail Structure Interrelations as Seen in the Young Consumers' Photographs of Retail Environments. *International Journal of Applied Behavioral Economics*, 2(1), 17-29. <https://doi.org/10.4018/ijabe.2013010102>
- Litovuo, L., Aarikka-Stenroos, L., Luhtala, L., Makkonen, H., & Mäkinen, S. (2017). Ecosystem approach on medical game development: The relevant actors, value propositions and innovation barriers. *AcademicMindtrek'17*, 35-44. <https://doi.org/10.1145/3131085.3131104>
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3. uudistettu painos). Helsinki: International Methelp Ky.
- Mikkilä, H. (2018, 30. toukokuuta). *Suomesta kestävän tietöekosysteemin edelläkävijä*. Tilastokeskus. Noudettu 2020-01-08 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2018/suomesta-kestavan-tietöekosysteemin-edellakavija/>
- MobilePay. (2019). *Tietoa MobilePaysta*. Noudettu 2020-01-09 osoitteesta <https://www.mobilepay.fi/tietoa-mobilepaysta>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86. Noudettu 2019-10-07 osoitteesta www.ncbi.nlm.nih.gov
- Moore, J. (1996). The death of competition. (excerpt from James Moore's book 'The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems'). *Fortune*, 133(7), 142.

- Nordea. (2019). *Apple Pay – helppo, turvallinen ja aina mukana*. Noudettu 2020-01-09 osoitteesta <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/palvelumme/maksu-luotto-kortit/apple-pay.html>
- Pashigian, B. P. & Gould, E. G. (1998). Internalizing externalities: The pricing of space in shopping malls. *Journal of Law and Economics*, 61, 115–142. <https://doi.org/10.1086/467386>
- Pekkala, J. (2018, 6. helmikuuta). *Kivijalkakauppa sinnittelee hypistelyn voimalla – Nämä kolme tekijää määrittävät kaupan kohtalon Suomessa*. Talouselämä. Noudettu 2020-01-06 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/kivijalkakauppa-sinnittelee-hypistelyn-voimalla-nama-3-tekijaa-maarittavat-kaupan-kohtalon-suomessa/58d2e928-8907-3d79-b7fe-c5d262f14f27>
- Robert, K. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: science and policy for sustainable development*, 47(3), 8-21.
- Ryan, M. (2020). *Westfield How We Shop The Next Decade*. Unibail-Rodamco-Westfield. Noudettu 2020-02-12 osoitteesta https://images-urw.azureedge.net/-/media/Corporate~o~Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/INVESTORS/Financial-Information/Other-Presentation/20200113-WESTFIELD-How-we-shop-the-next-decade_onlyEN.ashx?revision=aaf28ea7-7919-4cda-9577-1cd1d0dd6893
- Sairanen, J. (2019, 25. tammikuuta). *Global Powers of Retailing*. Deloitte. Noudettu 2020-01-10 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/consumer-business/articles/Global-Powers-of-Retailing-2019.html>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sera, B. (2013). Green areas for sustainable city development. *Current Opinion in Biotechnology*, 24, S73. <https://doi.org/10.1016/j.copbio.2013.05.205>
- Shi, C., Warnaby, G. & Quinn, L. (2019). Territorialising brand experience and consumption: Negotiating a role for pop-up retailing. *Journal of Consumer Culture*. <https://doi.org/10.1177/1469540519889996>
- Stefańska, M. & Borusiak, B. (2015). Sustainable Development in the Retail Sector – a Local Perspective. *Handel Wewnetrzny*, 358, 302-312.
- Teller, C. & Schnedlitz, P. (2012). Drivers of agglomeration effects in retailing: The shopping mall tenant's perspective. *Journal of Marketing Management*, 28(9-10), 1043-1061. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.617708>
- Tilastokeskus. *Käsitteet ja määritelmät*. Noudettu 2020-01-24 osoitteesta <https://www.tilastokeskus.fi/til/sekn/kas.html>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2016a). *Kaupunkien kehittäminen*. Noudettu 2020-01-14 osoitteesta <https://tem.fi/kaupunkien-kehittaminen>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2016b). *Kaupunkiohjelmat*. Noudettu 2020-01-14 osoitteesta <https://tem.fi/kaupunkiohjelmat>
- Vaasan kaupunki. (2019a). *Kaupunkikehitys*. Noudettu 2019-09-30 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/vaasan-kaupungin-organisatio-ja-paatoksenteko/keskushallinto/kaupunkikehitys/>

Vaasan kaupunki. (2019b). *Tietoa ja tilastoja Vaasasta*. Noudettu 2019-10-16 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/tietoa-ja-tilastoja/>

Vaasan kaupunki. (2019c). *Todellinen opiskelijakaupunki*. Noudettu 2020-01-08 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/tyo-ja-koulutus/todellinen-opiskelijakaupunki/>

Vaasan kaupunki. (2019d). *Innovaatiotoiminta ja kokeilut*. Noudettu 2020-01-06 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/kehittyva-ja-kansainvalinen-vaasa/kaupungin-kehittaminen/innovaatiotoiminta-ja-kokeilut/>

Vaasan kaupunki. (2019e). *Tietoa taskuun 2019*. Noudettu 2020-01-27 osoitteesta https://issuu.com/graafigisetpalvelut_vaasa/docs/vaasa_tietoa_taskuun-2019?fr=sZTZkMjE0NTk1Nw

Vaasan kaupunki. (2019f). *Kaupunkistrategia*. Noudettu 2020-01-27 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/kehittyva-ja-kansainvalinen-vaasa/kaupungin-kehittaminen/kaupunkistrategia/>

Vaasan kaupunki. (2019g). *Joukkoliikenne*. Noudettu 2020-01-27 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/asu-ja-ela/liikenne-ja-kadut/joukkoliikenne/>

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal Of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

VTT. (2019). *Mitä on jakamistalous?* Noudettu 2020-01-20 osoitteesta <https://www.vtt.fi/sites/SHARE/mita-on-jakamistalous>

Warnaby, G., Kharakhorkina, V., Shi, C. & Corniani, M. (2015) Pop-up retailing: Integrating objectives and activity stereotypes. *Journal of Global Fashion Marketing*, 6(4), 303-316. <https://doi.org/10.1080/20932685.2015.1070680>

Wilhelms, M. (2019). *Elinvoima Suomen kaupunkikeskustoissa 2019*. TietojärjestelmäPalvelu Salokorpi Oy. Noudettu 2020-02-12 osoitteesta <http://allincityapp.com/wp-content/uploads/2019/05/Suomen-kaupunkikeskustojen-elinvoima-2019-las-kennantulokset-3.pdf>

Yim Yiu, C. & Xu, S.Y.S. (2012). A tenant-mix model for shopping malls. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 524-541.
<https://doi.org/10.1108/03090561211202594>

Zahra, S. A. & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219-229.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.12.004>

Liitteet

Liite 1. Asukkaiden haastattelu

Hyvä kaupunki

Mitä toimijat ja tekijät ovat itsellesi tärkeitä Vaasan kaupungin keskustassa?

Vaikuttavatko jotkin keskustan toimijat tai tekijät omaan hyvinvointiisi?

Mitkä asiat houkuttelevat sinua kaupungin keskusta?

Koetko kaupungin keskustan sosiaalisena kohtaamispaikkana?

Kaupalliset toimijat

Mitkä toimijat koet suurimpina ja vetovoimaisimpina Vaasan kaupungin keskustassa?

Onko jokin yritys sellainen, että ilman sitä keskusta ei olisi enää yhtä houkutteleva?

Minkä yritysten tuotteita tai palveluja kulutat itse?

Ei-kaupalliset tekijät?

Mitkä ei-kaupalliset tekijät ovat itsellesi tärkeitä?

Hyödynnätkö keskustan pysäköintipaikkoja?

Hyödynnätkö leikkikenttiä, puistoja tai muita viheralueita?

Muita ajatuksia Vaasan kaupungin keskustasta?

Liite 2. Visit Vaasan ja Shopping Vaasan edustajan haastattelu

Hyvinvoiva kaupunki

Millä tekijöillä tai toimilla pyritte parantamaan asukkaiden hyvinvointia sekä viihtyvyyttä Vaasan kaupungissa?

Millä tekijöillä pyritte houkuttelemaan asukkaita kaupungin keskustaan?

Millaisia toimia olette tehneet tai tullette tekemään sosiaalisen hyvinvoinnin eteen?

Kaupalliset toimijat

Millaista yhteistyötä Vaasan kaupungin keskustassa toimivat tekijät tekevät parantaakseen kaupungin elinvoimaisuutta?

Miten pyritte parantamaan Vaasan keskustassa toimivien yritysten menestymismahdollisuuksia?

Kaupungin koostuvat useista kaupallisten ja ei-kaupallisten toimijoiden muodostamista ekosysteemeistä. Millaisista ekosysteemeistä te koette Vaasan kaupungin muodostuvat? (Ekosysteemit voidaan nähdä alueellisina tai toiminnallisina, joten oikeaa vastausta on lähes mahdoton määrittää.)

Ei-kaupalliset tekijät

Miten ei-kaupalliset tekijät, kuten parkkipaikat sekä viheralueet, vaikuttavat mielestäsi kaupungin elinvoimaisuuteen?

Millaista hyötyä koette ei-kaupallisten tekijöiden tuottavan kaupallisille toimijoille?

Mitkä tekijät tai toimijat koette elintärkeiksi Vaasan kaupungin elinvoimaisuuden parantamiseksi? Ovatko esimerkiksi jotkin tietyt kaupalliset toimijat tai tietynlainen yhteistyö eri toimijoiden välillä mielestänne erityisen tärkeää?

Liite 3. Konsernihallinnon edustajan sekä ympäristötoimen edustajan haastattelu

Hyvinvoiva kaupunki

Millä tekijöillä tai toimilla pyritte parantamaan asukkaiden hyvinvointia sekä viihtyvyyttä Vaasan kaupungissa?

Millä tekijöillä pyritte houkuttelemaan asukkaita kaupungin keskustaan?

Millaisia toimia olette tehneet tai tulette tekemään sosiaalisen hyvinvoinnin eteen?

Kaupalliset toimijat

Millaista yhteistyötä teette Vaasassa toimivien kaupallisten toimijoiden kanssa?

Miten pyritte parantamaan Vaasan keskustassa toimivien yritysten menestymismahdollisuuksia?

Kaupungit koostuvat useista kaupallisten ja ei-kaupallisten toimijoiden muodostamista ekosysteemeistä. Millaisista ekosysteemeistä te koette Vaasan kaupungin muodostuvan? (Ekosysteemit voidaan nähdä alueellisina tai toiminnallisina, joten oikeaa vastausta on lähes mahdoton määrittää.)

Ei-kaupalliset tekijät

Miten kehittäte Vaasan kaupungin keskustassa tai sen lähetyvillä sijaitsevia ei-kaupallisia tekijöitä?

Millaista hyötyä koette näiden tekijöiden tuottavan Vaasan kaupungin asukkaille sekä kaupallisille toimijoille?

Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia teillä on koskien ei-kaupallisia tekijöitä?

Mitkä tekijät tai toimijat koette elintärkeiksi Vaasan kaupungin elinvoimaisuuden parantamiseksi? Ovatko esimerkiksi jotkin tietyt kaupalliset toimijat tai tietynlainen yhteistyö eri toimijoiden välillä mielestänne erityisen tärkeää?

Liite 4. Yrittäjien haastattelun runko

Hyvinvoiva kaupunki

Teettekö toimija, joilla pyritte parantamaan Vaasan kaupungin asukkaiden hyvinvointia sekä viihtyvyyttä?

Miten pyritte houkuttelemaan asiakkaita käyttämään palvelujanne?

Millaisia toimia olette tehneet tai tulette tekemään sosiaalisen hyvinvoinnin eteen? (esim. tapahtumat, kampanjat)

Kaupalliset toimijat

Millaista yhteistyötä teette muiden Vaasan keskustassa toimivien yritysten kanssa?

Millaista yhteistyötä teette Vaasan kaupungin kanssa?

Kaupungit koostuvat useista kaupallisten ja ei-kaupallisten toimijoiden muodostamista ekosysteemeistä. Koetteko te kuuluvanne johonkin tiettyyn ekosysteemiin? (Ekosysteemit voidaan nähdä alueellisina tai toiminnallisina, joten oikeaa vastausta on lähes mahdollon määrittää.)

Oletteko pohtineet erilaisia liiketoiminnanmuotoja, joita voisitte hyödyntää toiminnassanne? Näettekö uudet liiketoiminnan muodot (esim. Airbnb) uhkana?

Ei-kaupalliset tekijät

Miten koette, että ei-kaupalliset tekijät (viheralueet, infrastruktuuri, puistot, parkkipaikat yms.) vaikuttavat teidän toimintaanne sekä koko kaupungin elinvoimaisuuteen?

Onko teillä toiveita, miten ei-kaupallisia tekijöitä voitaisiin kehittää?

Mitkä tekijät te koette elintärkeiksi Vaasan kaupungin elinvoimaisuuden parantamisessa?

Ovatko esimerkiksi jotkin tietyt kaupalliset toimijat tai tietynlainen yhteistyö toimijoiden välillä mielestänne erityisen tärkeää?